



إدارة المؤسسات الأعلامية

د. محمد فريد عزت



Bibliotheca Alexandrina

30

إدارة المؤسسات الإعلامية

تأليف

الدكتور محمد فريد محمود عزت

١٩٩٤

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إن الحمد لله .. نحمده ، ونستعينه ، ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ، ومن سيئات أعمالنا . من يهدهم الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادي له .. وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأن محمداً عبده ورسوله .. وبعد .

فقد يتبادر إلى أذهان بعض من يعملون في الإدارات التي تهتم بشئون الرسالة الاعلامية (التي تسمى بإدارة التحرير في الصحف ، وإدارة البرامج في كل من الاذاعة والتلفزيون) أو من يعدون أنفسهم للعمل في تلك الإدارات ، أنه لا علاقة لهم بالجوانب الادارية الأخرى أو ما يطلق عليه ادارة الأعمال في المؤسسة الاعلامية التي يعملون فيها ، وأن دورهم يقتصر على العمل الاعلامي الخاص بالرسالة الاعلامية فقط ، وأن الجوانب الادارية والفنية الأخرى هي عمل المحاسبين ، والاداريين ، والمهندسين والفنيين .. كذلك قد يتبادر إلى أذهان بعض هؤلاء الآخرين ، أنه لا علاقة لهم بالجوانب الخاصة بالرسالة الاعلامية ..

وقد يكون في ذلك جانب من الحقيقة ، وخاصة في الواقع للموسى في دول العالم الثالث . ولكن على أية حال فإن ذلك ليست الحقيقة كاملة .. فالواقع أن الاعلامي الذي يكتب و يعد الرسائل الاعلامية فقط قد انقضى عهده ، وأصبح من الضروري إذا أريد للمؤسسات الاعلامية أن تحقق الاهداف المحددة لها بالمستوى المطلوب ، أن يدرك هذا الاعلامي المشكلات الأساسية لكافة نواحي الادارة الاعلامية . كذلك يجب أن يلم الاداريون الذين يعملون في النواحي الادارية البحتة ، إلماماً كبيراً بما يدور في ادارات التحرير والبرامج . فلا يُنكر مدى تأثير القطاع الاعلامي بالقرارات التي تصدرها الادارة في المؤسسة الاعلامية تأثيراً بالغاً . ولذلك يجب تدريب الاعلاميين الذين مؤهلهم وظائفهم لتولى مراكز قيادية في المستقبل ، على الأعمال الادارية البحتة والفنية والهندسية . وكذلك

الحال مع رجال الادارة والذين تؤهلهم واثقائهم لتولى مراكز قيادية فى المستقبل ، على أعمال التحرير والبرامج تدريباً عملياً عن طريق ممارسة العمل الاعلامى نفسه الذى يتعلق بالرسالة الاعلامية وهكذا .

وإن مسئوليات أقطاب العمل الاعلامى المتعلق بالرسالة الاعلامية فى المؤسسات الاعلامية ، فرضت عليهم اليوم - إلى جانب تميزهم فى العمل الاعلامى - أن يكونوا أصحاب قدرات ادراية ، وتنظيمية ، وفنية دقيقة والأمر نفسه صحيح بالنسبة لأقطاب العمل الادارى بالمؤسسات الاعلامية ، حيث يجب عليهم أن يكونوا أيضاً أصحاب قدرات اعلامية متميزة إلى جانب تميزهم فى الجوانب الادارية والتنظيمية والفنية ..

ولذلك ينبغى على الطرفين ، أن يدرك كل منهما ، أن معرفته بمهام الطرف الآخر واتقانها . جزء ضرورى من ثقافته المهنية ، لأن الخصائص الحسية للوسيلة الاعلامية ، تحتم ضرورة تطوير الأسلوب لياثام الوسيلة ، حتى ييسر العمل فى سهولة ويسر ، ويحقق الأهداف المرجوه منه من أقصر طريق .

ومن هنا فقد تثبتت كليات الاعلام ، ومعاهده ، وأقسامه المختلفة - من وقت مبكر - إلى أهمية تدريس مادة « ادارة المؤسسات الاعلامية » لطلابها ، حتى يصبحوا على علم مسبق بهذه الجوانب الادارية ، التى لها تأثير بالغ على عملهم الاعلامى ، وحتى يكونوا مسلحين بهذا السلاح الفعال قبل تخرجهم فى الجامعة ، والنزول الى معترك الحياة العملية .

والحقيقة أنه بالرغم من ذلك فإن « ادارة المؤسسات الاعلامية » لم تلق عناية كافية من تأليف الكتب فى هذا المجال ، وخاصة فى عالمنا العربى ، حيث لا يوجد فى المكتبة العربية إلا عدد ضئيل من الكتب فى هذا التخصص لا يصل إلى عدد أصابع اليد الواحدة ، وأغلبها نقد من السوق .. مع أن المكتبة العربية حافلة بالعديد من الكتب التى تناولت مادة الادارة وأصولها وأسسها

العلمية .. وإذا كانت تلك الكتب تعد للدارس السبيل نحو فهم « إدارة المؤسسات الاعلامية » إلا أن المؤسسات الاعلامية تبذل من الخصيصية ما يجعلها في حاجة الى كتب متخصصة في مجالها .

وهذا الكتاب « ادارة المؤسسات الاعلامية » الذي بين يديك عزيزي القارئ الكريم ، ما هو إلا محاولة متواضعة جداً لتساهمة في هذا الصدد ، لفائدة طلاب الاعلام على وجه العموم ، وطلاب الاعلام التريوي في « كليات التربية النوعية » على وجه الخصوص . حيث طُلب مني تدريس تلك المادة في بعض هذه الكليات .. وأقرر أن إعتماذي الأساسي في هذا الصدد كان - بعد الله سبحانه وتعالى - على بعض كتب الإدارة وإدارة الصحف المتوفرة ، وأخص بالذكر منها كتب : الدكتور محمد سيد محمد (المؤسسة الصحفية) والدكتور صليب بطرس (إدارة الصحف) والكتاب السنوي لاتحاد الإذاعة والتلفزيون بجمهورية مصر العربية .. وقبل تلك الكتب وبمعها كتاب الدكتور صالح أبو اصبح وخالد محمد أحمد (إدارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي) مع العلم بأن هذا الكتاب الأخير قد ركز بصفة أساسية في نماذج التطبيقية ، على دولة الامارات العربية المتحدة وبعض دول الخليج ، لأنه كان يُدرس لطلاب جامعة الامارات العربية المتحدة .. وقد ركزت في كتابي هذا في النماذج التطبيقية على جمهورية مصر العربية بصفة خاصة لتكون الأمثلة أقرب الى فهم الطالب المصري ..

وقد بدأت هذا الكتاب « إدارة المؤسسات الاعلامية » بمقدمة هي التي تقرأها الآن . ثم جعلت الفصل الأول عبارة عن « عموميات حول الإدارة » ضمنتها مختارات من الجوانب التي تعد للدارس السبيل نحو فهم ادارة المؤسسات الاعلامية - كما سبق ذكره - وخاصة التي لها صلة مباشرة بالمؤسسات الاعلامية لتشابه جوانب كثيرة من الإدارة في المؤسسات والمقنمات على اختلاف أنواعها . وكان الفصل الثاني بعنوان « الإدارة في المؤسسات الاعلامية » . والفصل الثالث والأخير حول « وظائف الإدارة في المؤسسات الاعلامية » وهو صلب هذا الكتاب . واشتمل

على سبعة مباحث ، تضم عشرة مطالب ، متضمنة نماذج تطبيقية متعددة ، ومزودة بالأشكال اللازمة لتوضيح الهياكل التنظيمية على وجه الخصوص للمؤسسات الاعلامية المختلفة : من مؤسسات صحفية .. ووكالات أنباء .. وهور نشر .. ووكالات اعلان .. والاذاعة والتلفزيون ، من خلال تنظيمات اتحاد الاذاعة والتلفزيون في جمهورية مصر العربية .

والله سبحانه وتعالى أسأل أن ينفع بهذا الكتاب ، طلاب العلم وغيرهم ممن يهتمون بهذا المجال .. وهو جل جلاله من وراء القصد ، والهادى إلى سواء السبيل ..

د . محمد فريد محمود عزت

القاهرة (مدينة نصر) فى رجب ١٤١٤ هـ

ديسمبر ١٩٩٢ م

*

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

عموميات حول الإدارة^(*)

إن المتتبع لدراسة التاريخ في ظواهره المختلفة ، يلاحظ أن العلوم الانسانية ظهرت في فترات متعددة ومتباعدة أحيانا . كما يلاحظ أن ظهور أى علم ، كان وليد الحاجة والظروف التي تستدعي التغلب على مشكلات معينة .

وبالرغم من أن التطبيق الفعلي للعلوم الإجتماعية ، ووجد في نفس اللحظة التي دب فيها الانسان على ظهر الأرض ، إلا أن التأصيل العلمى ، ووجود المبادئ ، والنظريات للعلوم الإجتماعية كان متأخراً نسبياً ، إذا ما قورنت بغيرها من العلوم .

وإدارة الأعمال - كعلم - لم تتبلور إلا منذ وقت قريب ، وإن كانت تطبيقاتها قد وجدت منذ القدم .

فإن نشأة الادارة العلمية ترجع الى بداية ظهور المجتمع الصناعى ، فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقات بين الأفراد فى المجتمع الواحد ، ومسئولية الحكومة القائمة نحو المواطنين فى تنظيم شئون حياتهم ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لهم . وحين شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر إدارى ينظم انتاج وتسويق سلعهم ، ويحدد علاقات الانتاج بينهم وبين جمهوره العاملين ، ويخترع الوسائل والأساليب التي من شأنها تطوير الانتاج الصناعى وازدهاره ، بدأت نظريات الادارة فى المجالين العام والخاص تتبلور منذ ذلك التاريخ ، ثم تتنوع ، وتتعدد ، وتتعارض فى بعض أحيائها إلى يومنا هذا .

غير أن هذا لا يعنى أن الادارة لم تكن معروفة قبل ذلك ، أو أن نشأتها مرتبطة بأمريكا أو أوروبا . فنشأة الادارة ترجع الى بداية الخليقة فى هذا الوجود .. فقد عرف تاريخ البشرية أنماطاً متعددة من الإدارات . ويدل تاريخ الحضارات العريقة من فرعونية ، ورومانية ، ويونانية ، وإسلامية

(*) مراجع هذا الفصل فى كتب الادارة بصفة عامة وهى كثيرة لمن يريد الرجوع اليها .

على أشكال من الإدارات التي صنعت لها امبراطوريات عظيمة . وكانت تلك الأشكال الادارية تشمل نواح مختلفة من سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، وقضائية ، وعسكرية وغيرها .. ولا تزال آثار قدماء المصريين ، وما أشابوه من أمراء وأثار وحضارة ، تقطع بما كانت عليه الادارة من كفاية ومهارة . إلا أن الادارة كانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية ، والمواهب الشخصية للحاكمين كما كان يُنظر اليها كفن من الفنون ، لها مظاهرها التي تدل عليها ، وتُوصف عهود الحكام بها . وكانت المقارنة بين عصر وعصر ، تقوم على مقدار الأثر الذي يُخلقه الحاكم في عصره .

وإذا كانت الادارة بمفهومها العام ، هي القدرة على استخدام الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية ، لتحقيق أهداف معينة ، فلا يزال يشور الجدل حول تطبيق هذا المفهوم ، من حيث كون الادارة علماً يتركز على مجموعة من المبادئ والأصول . أو لا تزال كما كانت عليه فناً يعتمد على المهارات الشخصية . والرأى الذى عليه الاجماع حالياً ، أنها علم بقدر المبادئ المخططة والمتعارف عليها فى أى عصر من العصور ، ولكنها أيضاً فن بقدر مقدرة الأفراد القيايين فى تطبيق تلك المبادئ المخططة والمتعارف عليها على مر العصور .

فالادارة لها أهميتها لكل فرد ، ولكل مجموعة من الأفراد فى أى مجتمع ، وذلك باعتبار أن الادارة تعالج وظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الانسانى .. وهى تحقيق الأهداف التي يسمى اليها الفرد والجماعة . لذلك تتداخل الادارة فى جميع أوجه النشاط الانسانى . فتجدها فى الصناعة ، والتجارة ، والزراعة ، والتعليم ، والاعلام ، والجيش ، وميادين العمل الاجتماعى .. الخ وبالتبعية فالادارة لازمة لكل مجهود انسانى ، سواء فى ذلك الفرد أو مجموعة من الأفراد ، طالما كان هناك هدف يسعون لتحقيقه .

وبما هو جدير بالذكر أن علم الاقتصاد وعلم الادارة العامة ، قد ظهرا قبل علم ادارة الأعمال . ولهذا اعتمد هذا العلم الأخير على الاقتصاد ، وعلم الادارة العامة .

وقد تناول كثير من علماء الادارة تحليل « العملية الادارية » وحاولوا وضع وتأسيس مبادئ ونظريات لها . ولكن لم يتناول معظمهم « تاريخ الفكر الادارى » فى مراحلها المختلفة . والواقع أنه ليس هناك تقسيم مرحلى معين للفكر الادارى ، ولكن يمكن تقسيمه الى أربع مراحل على النحو التالى :

أولاً : المرحلة الاولى : منذ ظهور الانسان حتى بداية العصر الاسلامى :

تدل كثير من الأعمال التى خلفها الانسان على ممارسة العملية الادارية : وخلال هذه المرحلة كان من الصعب الفصل بين القائد السياسى والقائد الادارى والملاحظ أن (القرآن الكريم) يقص لنا جوانب من الفكر الادارى ، عندما قرر ملك مصر وضع خطة بمساعدة سينطا يوسف عليه السلام ، لتغلب على الشدة ، وأشرف يوسف على تنفيذ الخطة . وتطلب ذلك الاهتمام بالاشراف ، والتتفيذ ، والتخزين ، والنقل ، وتقديم التقارير عن سير العمل .. الخ .

ثانياً : المرحلة الثانية : منذ بداية عصر الاسلام حتى بداية الثورة الصناعية .

يخطئ كثير من الناس حين يعتقدون أن الاسلام لم يهتم إلا بقواعد السلوك الأخرى ، وأنه لم يضع نظاماً للحياة الدنيا بكل ما فيها من أنشطة . فلقد ورد فى القرآن الكريم قوله تعالى « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شئ فردوه الى الله والرسول .. » [سورة النساء آية ٥٩] وهذا فى مفهوم الادارة العامة تحديد للسلطات والاختصاصات .

كما أن الادارة فى الاسلام قد أخذت من العلم والفن القيايدى ، وسبقت دولا أرضية كثيرة فى تطبيق الفكر الادارى الذى بدأ يتطور منذ أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد خاتم الأنبياء والمرسلين . وكان الفكر الادارى الاسلامى يستند الى نصوص القرآن الكريم ، وتوجيهات السنة الشريفة ، ويقوم على أساس من القيم الانسانية التى كانت تسود المجتمع الاسلامى فى ذلك الوقت . تلك القيم التى لا يزال الفكر الادارى المعاصر يلث للوصول إليها . ولكنه يعجز ، لانه لا يهتدى بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول . والحق .

وإذا كانت الادارة اليوم تهتم بتنظيم النشاط البشرى الجماعى ، تنظيمياً يعمل على حسن ادارة شئون المجتمع ، وخدمته لتحقيق أهدافه الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، فإنها تتطلب اعداداً وتخطيطاً لذلك النشاط ، من تحديد للأهداف ، وتقدير للاحتياجات ، وتبوير للإمكانات البشرية والمادية المتاحة ، والتنسيق بينها ثم متابعة تنفيذها ، ورقابة العمل للتعرف على أوجه القصور ، والانحراف ، واصلاح المعوقات ، ووضع الضوابط التى تحكم الأداء ، وتقلل الانحراف عن طريق التقييم الدورى ، والإشراف والمراجعة ، والمراقبة ، وهو ما يُكوّن فى مجملته العملية الادارية ، فقد كانت الدولة الاسلامية فى عهد الرسول ، والخلفاء الراشدين ، والعهدين

الأموى والعباسى ، تقوم بكل هذه العمليات ، مهتية بالفكر الادارى الاسلامى المنزل ، وما خططه الرسول من سنة وسلوك ، وما اتبعه على دربه خلفاؤه الراشدون .

ويكابر جداً من يقول ان الادارة بصورتها العصرية لم يكن لها وجود فى العهد الاسلامى الاولى . صحيح ان وظائف الادارة بمسمياتها الحديثة ، كالخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمقايمة ، والرقابة ، وإدارة شؤون الأفراد وغيرها ، لم تكن تسمى بنفس المسميات ، ولكن العبرة بأن الادارة فى الاسلام كانت تطبق كل تلك العمليات . غير أن العالم الاسلامى أصيب بانتكاسات سياسية ، واجتماعية جعلته مطية وعرضه للتأثير من جانب التيارات السياسية والاجتماعية والثقافية الغربية ، واتى صورت لنا نشأة الادارة ومبادئها العصرية ، وتطبيقاتها ، ومسمياتها ، وكأنها خلق جديد من واقع المجتمعات المتقدمة ، وما علينا إلا الإلتئان لها ، والقبول بها ، ثم الاقتباس منها ، والتقليد فيما ينفع ، وما لا ينفع .

وإن كان ثم خلاف بين الاداره فى الاسلام ، والادارة الحديثة المعاصرة ، فإنه اختلاف هدف فى المقام الأول ، واختلاف فى حجم بين مجتمعين فى المقام الثانى ، واختلاف قدرة من جانب الدول الغربية على البحث عن الجديد المفيد ، واختلاف إمكانات تقنية ، وأعلامية ، وعلمية ، ساعدت فى بلورة الفكر الادارى المعاصر ، وطمس معالم الادارة فى الاسلام . وساعد فى ذلك عدم الاجتهاد ، وعدم إعمال الفكر من جانب أبناء الدول الاسلامية فى تراثهم القديم ، ويعددهم عن الشريعة الاسلامية علماً وتطبيقاً (١) .

ثالثاً : المرحلة الثالثة : منذ بداية الثورة الصناعية حتى بداية حركة الادارة العلمية

إن ممارسة العملية الادارية ، لم تظهر بصورة واضحة قبل الثورة الصناعية . ونعنى ادخال الآلية على نطاق واسع وخصوصاً فى مجال الصناعة . وبالتالى فإن أهمية الادارة بوظائفها المختلفة ، وظهرت مع ظهور هذه الثورة فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر ، وكان من أبرز آثارها ، تغيير نظام الانتاج ، والتسويق ، والعمالة ، وتضخم حجم المشروع .

(١) أحمد ابراهيم أبو سن / الادارة فى الاسلام (المطبعة العصرية - دى ١٩٨١) ص ٢٢ و ٢٣ .

رابعاً : المرحلة الرابعة : منذ بداية حركة الادارة العلمية حتى الآن .

يطلق اسم « الادارة العلمية » على تلك المرحلة التي ظهرت على نطاق صغير حتى نهاية القرن الماضي ، وازداد الاهتمام بها في أوائل هذا القرن .

ويعتبر « فريدريك وينسلو تايلور » (١) Fredrick Taylor رائد حركة الادارة العلمية ، فقد دهش للإهمال والاسراف المتفشين في نوادر الأعمال الأمريكية . ومن هنا حرص على كشف الطرق التي تساعد على رفع الكفاية الانتاجية . وأشار الى أن الطريق لرفع الكفاية هو توافر الادارة الرشيدة ، ولا يكفى توافر العمال المدربين جيداً . وأهم مبدأ قمه هو ضرورة تطبيق « الطريقة العلمية » في حل المشكلات الادارية .. ويمكن اجمال أهم أفكاره فيما يلي :-

(١) تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي ، أى بلوغ أقصى انتاجية ، وبأقل تكلفة مادية وبشرية ، وذلك من خلال دراسته العلمية للحركة ، والوقت في كل عملية . ومؤدى ذلك أن يتم تحليل كل عملية ، وأن تتبين الحركات اللازمة لاتمامها ، مع تحديد الوقت اللازم لاداء كل منها . ولذلك أمكن تحديد ما يجب أن يقوم به العامل في كل عملية . كما أمكن في الوقت نفسه تحديد الحركات التي لا ضرورة لها في كل عملية .

(٢) تحليل العملية الادارية ، تمهيداً لدراسة كل حركة من حركاتها ، ثم اختيار العاملين ، وتدريبهم وفقاً للعملية المقررة . وأخيراً تحقيق تعاون وثيق بين المديرين والعاملين .

كذلك فإن « هنرى فايول » (٢) Henri Fayol يعتبر من رواد حركة الادارة العلمية .. وإذا كان « تايلور » قد أجرى معظم أبحاثه في المستويات الادارية الدنيا بالولايات المتحدة الأمريكية ،

(١) فريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥) مهندس انتاج أمريكي . مؤسس علم إدارة الأعمال . ولد في مدينة بجرمان تاون بأمريكا . وتخرج في معهد ستيفنسن للتكنولوجيا عام ١٨٨٢ وقد نجحت الطريقة التي أدخلها لإدارة الأعمال في الرشوة ، والمكاتب ، والمصانع ، وخاصة في مصانع الصلب . وكان هو يعمل في مصنع للصلب وأصبح مهندساً أول للمصنع . له عدة مؤلفات علمية أهمها « قواعد الادارة العلمية » صدر عام ١٩١١ وكذلك « الادارة العلمية » صدر عام ١٩١٤ .

(٢) هنرى فايول (١٨٦١ - ١٩٢٥) حصل على شهادته العاليية كمهندس المناجم عام ١٨٨٠ وعين في السنة نفسها مهندساً في شركة للتعمدين . وتخرج في متابعيه الى أن عين مديراً لها عام ١٨٨٨ وقد نشر بحثاً بعنوان (الادارة الصناعية العامة) في عام ١٩٢٢

فإن « فايول » أجرى معظم أبحاثه فى مستويات الإدارة العليا فى فرنسا . ونادى بضرورة التخصص ، وتقسيم العمل ، ووحدة الأمر ، وخضوع الصالح الفردى للصالح العام . . . وتميز عن « تايلور » بأنه جعل الإدارة قائمة بذاتها ، وبتقريره أن علم الإدارة علم عام يسرى على كل نشاط أياً كان نوعه .

وقد تميزت هذه المرحلة بوجود أبحاث ودراسات كثيرة فى الإدارة ، تهدف الى رفع الكفاءة ، وزيادة الأداء ، كما تميزت بالتأصيل العلمى لمبادئ الإدارة ، وإنشاء الدراسات المتخصصة فى الجامعات والمعاهد العليا .

تعريف الإدارة (١)

لقد أدى اتساع دائرة فكر الإدارة ، وشمولها ، وكثرة تعريفاتها الى صعوبة الاتفاق على تعريف محدد شامل جامع مانع للإدارة . وذلك لتعدد الفترات الزمنية التى ظهرت فيها التعاريف المختلفة للإدارة ، ولتنوع الخبرات التى بحثت فى هذا الموضوع وبالتالي تأثر التعريف بظفياتهم العلمية ، والثقافية ، واتجاهاتهم الدراسية والفلسفات المتعددة التى يتوقف كل منها على وجهة نظر القائم بالتعريف ومعتقداته . فعلى سبيل المثال وردت التعريفات الآتية :-

« ... الإدارة هى القوة التى تدير المشروع والتى تعتبر مسئولة عن نجاحه أو فشله »

« ... الإدارة هى الأداة الخاصة بتحديد النتائج المطلوب الوصول إليها ، والعمل على تحقيقها عن طريق وبواسطة جهود الجماعة ، بالاستخدام الفعال للأفراد والموارد الأخرى »

« ... الإدارة هى النشاط الذى يؤدى الى أداء الأعمال ، وتحقيق أشياء معينة بواسطة الناس »

« ... الإدارة هى التخطيط والتطبيق »

« ... الإدارة هى اشباع الحاجات الاقتصادية ، والاجتماعية عن طريق كونها نشاطاً منتجاً للاقتصاد والمجتمع . »

« ... الإدارة هى مورد يستخدم بواسطة كل فرد من أجل تحقيق الأهداف »

(١) راجع فى ذلك كتاب السيد عبيد ناجى / الإدارة العامة - مدخل إدارى (القاهرة - دار النهضة العربية الطبعة الثالثة ١٩٩١) ص ٤٦ - ٥٠ .

ان التعريفات السابقة للإدارة وإن كانت مختلفة ، إلا أنها تعتبر جيدة ومقبولة . ويلاحظ أن كل تعريف قد تأثر بالفعل بمعتقدات واتجاهات واهتمامات وأصفه . وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في التعريفات السابقة ، إلا أن جوهرها واحد تقريباً . فهناك أهداف يجب تحقيقها . وهناك موارد بشرية ومادية تستخدم بأسلوب ما لتحقيق هذه الأهداف التي نهم الفرد والمجتمع ، وأخيراً فهناك النشاط الإداري الذي يحقق الربط بين ما نسعى إلى تحقيقه وبين مالدينا من موارد غير منظمة وقيود مفروضة عليها . ويقصد بهذا الربط ، الأسلوب أو الطريقة التي تستخدم بها الموارد لتحقيق الأهداف على أحسن وجه .

وعلى ضوء هذا التوضيح البسيط يمكن تعريف الإدارة على أنها أوجه النشاط المتعلقة بخطط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة ، ومراقبة التنفيذ والنتائج بما يضمن كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

وجدير بالذكر أن الإدارة وفقاً للمفهوم السابق ، تعتبر نشاطاً ، والذي يقوم بهذا النشاط هو المدير في كافة المستويات الإدارية ، أو أعضاء الهيئة الإدارية ، فالمدبر هو الذي يخطط ، وينظم ، ويوجه ، ويراقب من أجل الهدف . وهو بذلك يجمع وينظم للوارد أو يستخدمها أفضل استخدام ليحقق الغايات المنشودة . الأمر الذي يساعد على تحقيق حياة أفضل .

وهناك أربعة عناصر رئيسية مرتبطة بالإدارة وهي : البشر أو الأفراد .. والأفكار .. والموارد المادية .. والأهداف . وهذه هي العناصر التي يعمل معها المدير باستمرار عن طريق الوظائف الإدارية الرئيسية وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .

(١) البشر : يعتبر العنصر البشري أو الأفراد من أهم العناصر الأربعة مجتمعة بالنسبة للمدير . فالإدارة أساساً من أجل البشر ، وبواسطة البشر . فمن أجل تحقيق الأهداف لابد من الاتصال بالأفراد . واقتناعهم وتحفيزهم . وهم بحاجة إلى قيادة وإشراف على إنجاز الأعمال بكفاءة مناسبة ، تحقق الرضاء ، والأشباع .

(٢) الأفكار : وهي أساس هام ورئيسي للمدير من حيث حاجته دائماً إلى التفكير المبدع البناء . فالتساؤلات بماهية الأهداف ، وبكيفية تحقيقها .. والحصول على الموارد وكيفية تخصيصها . والأولويات . والخطوات الواجب اتباعها وتسلسلها .. وتوقيت الأداء .. والمشكلات التي تحتاج إلى تحليل ، كل ذلك يمكن الاجابة عليها عن طريق استخدام الأفكار والمجهود الذهني ،

والمقدرة الابتكارية للمدير . ويمكن القول إن عنصر الأفكار يمثل المقدرة الادارية وهو عنصر يتعلق بالبشر أيضا ، تأكيداً لأهمية الانسان أو العنصر البشرى .

(٣) الموارد المادية : والموارد الأخرى غير البشرية تمثل العنصر الثالث وأساس نجاح المدير أيضا . فالمدير مسئول عن حصر هذه الموارد وقياسها ، وإيجاد اتصال وتنسيق بينها ، وإنشاء علاقات متجددة بين مكوناتها ، حيث أنها تستخدم بواسطة البشر ، لتحقيق غايات معينة . فالطرق . والأسواق . والآلات ، والأموال ، والأرض ، والمواد تعتبر موارد رئيسية يستخدمها المدير ، ولابد من ايجاد علاقات بينها لتعمل بشكل متجانس .

(٤) الاهداف : وأخيراً فالأهداف هى التى تقدم سبباً لاستخدام المدير البشر ، والأفكار والموارد الأخرى . فهناك هدف ينبغى الوصول اليه ، ورسالة لتحقيق ، وهما غاية المدير وأساس عمله .

مذلول كلمة ادارة والكلمات المرادفة لها

يقصد بكلمة « إدارة » كافة الجهود والعمليات التى تبذل أثناء حياة المشروع ، أو فى بدايته ، أو عند تصفيته ، من كافة المستويات الادارية بصورة فردية أو جماعية ، بقصد تحقيق الاهداف بأسرع ما يمكن ، ويأثقل التكاليف . والادارة بهذا المعنى عبارة عن مجموعة وظائف . ومن ناحية أخرى فإن كلمة « إدارة » تطلق على الهيئة أو الجهاز أو مجموعة الأفراد القائمين بالوظائف والجهود المختلفة .. فيقال ان ادارة المشروع تعمل بجد ونشاط ، أو تعمل بصفة مستمرة لانجاح المشروع .

أما كلمة « قيادة » فتعنى قدرة الشخص على اغراء الآخرين للعمل بثقة وحماس .. وهذا يتطلب التأثير فى أعضاء الجماعة ولهذا تعتمد القيادة على الصفات الشخصية للفرد ، ومدى قدرته على التأثير فى الآخرين .

ويمكن أن تكون القيادة ناتج السلطات الرسمية . وذلك عندما نرى روح الجماعة سائدة فى وحدة اقتصادية ، بحيث لا يشعر العاملون بالفوارق نتيجة للمستويات الادارية المختلفة .. وقد توجد القيادة بدون التنظيمات الرسمية عندما يلقي مجموعة من الناس حول شخص معين ، ولكن من أجل تحقيق هدف مشروع . ولهذا فالادارة ترتبط بتنظيمات رسمية ، أما القيادة فقد ترتبط بها وقد لا ترتبط .

أما كلمة « رئاسة » فيرى البعض أن المقصود بها . السلطات المفروضة من خارج المنشأة ، ويقوم على أساس نظام موضوع ، وليس على أساس اختيار الجماعة ، ويمثل لها الأفراد خوفاً من الجزاء ، وبذلك تنفرد عن القيادة بأن الرضا متوافر في القيادة دون الرئاسة ، كما تنفرد عن الإدارة والقيادة بأن كل منهما تتبع من داخل المنشأة .

كما يرى البعض الآخر أن الرئاسة تشمل كلا من الإدارة والقيادة . ولهذا فكلما رئيس تطلق على مدير أى مجموعة من الأشخاص ، كما تطلق على قائد المجموعة كذلك .. ولهذا فإنها تعتبر كيدل عنهما .

أما كلمة « إشراف » فالمقصود بها ملاحظة أعمال المرؤسين ، بهدف تحقيق بعض الوظائف الإدارية : كالتوجيه والرقابة . ولهذا يعتبر الإشراف جزءاً من الوظيفة الإدارية ومن مستلزماتها .

المستويات الإدارية

لكى تقوم الإدارة بوظائفها كاملة فى سبيل تحقيق أهداف المشروع ، فلا بد من تفويض السلطات ، حتى لا تتركز الأعمال والقرارات كلها فى شخص واحد . .

ومن هنا فلا بد من وجود التسلسل الإدارى ، وبالتالى توجد المستويات الإدارية .. وتختلف المستويات الإدارية حسب حجم المشروع ودرجة مركزية السلطة فيه . ولكن غالباً ما توجد ثلاثة مستويات هى :-

(١) الإدارة العليا : ويقصد بها كبار الموظفين الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للعمل ، وتحديد أهداف المنشأة ، ورسم السياسات العامة . كما يقومون باتخاذ قرارات التسعيرة (قيمة الأقالم أو المسلسلات أو غير ذلك) والربط بين سياسة المشروع والسياسة العامة للدولة .
ويوجد فى هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة ، أو مجلس الشركاء ، أو مدير العموم .
ويالنسبة للوزارات يوجد فى هذا المستوى الوزير ونوابه ومساعديه . ووكلاء الوزارة ، ورؤساء المجالس واللجان الدائمة .

ويكون هذا المستوى مسئولاً أمام المساهمين ، أو أصحاب المشروع . أو المجالس النيابية .. الخ ونظراً لأهمية هذا المستوى . ولأن قراراته لها آثارها على المدى الطويل ، فإنه غالباً ما يتم تعيين أصحابه عن طريق الانتخاب أو يعرسم رؤاسى أو ملكى وما أشبه .

(٢) الإدارة الوسطى : ويقصد بها المستوى الإدارى الذى يقوم بنقل السياسات ، والاهداف ، والخطوط العامة - التى وضعتها الإدارة العليا - الى المستويات الادارية الدنيا ، وتوضح ما يكتنفها من غموض . ورفع التقارير للإدارة العليا عن مستويات الانجاز وعن الصعوبات التى تواجه التنفيذ .

وتحتم طبيعة عمل الإدارة الوسطى . التواجد فى أماكن العمل بصفة شبه مستمرة . وذلك نادراً ما نجد شخصاً فى مستوى الإدارة الوسطى يشغل أكثر من منصب فى آن واحد . وتشكل معظم اللجان من بين أفراد الإدارة الوسطى لدراسة بعض الموضوعات وكتابة تقارير عنها . وإذا كان من الممكن السماح لبعض أشخاص الإدارة العليا بالتنقل ، نظراً لإمكانية إحلال بديل له من الإدارة الوسطى ، فإن عملية التنقل بالنسبة لأفراد الإدارة الوسطى تصبح من الخطورة بكان ، لصعوبة إحلال بديل من الإدارة الدنيا . ولهذا يجب الاحتفاظ ما أمكن بأفراد هذا المستوى .

(٣) الإدارة الدنيا : ويطلق عليها إدارة التشغيل أو الإدارة التنفيذية والمقصود بذلك هؤلاء الذين يراقبون العمال وصغار الموظفين ، للتأكد من تادية العمل بصورة تحقق أهداف المشروع .

ومن النادر أن تتخذ إدارة التشغيل قرارات تتعلق بالتنظيم ، أو الجوانب المالية ، وإذا اتخذت بعض القرارات ففى أضيق الحدود . ويتركز اهتمام هذا المستوى فى الجوانب الفنية بالنسبة للمصانع وغيرها ، أو فى الجوانب الشكلية كالنظافة بالنسبة لمنشآت الخدمات . وغالباً ما يتم تعيين هذا المستوى بالترقية أو عن طريق الاعلان .

أنشطة الإدارة

تمارس الإدارة وظائفها المختلفة - التى سيأتى فيما بعد الحديث عنها - فى مجالات عديدة هى :-

(١) إدارة الانتاج : تقوم الإدارة بدور رئيس فى المشروعات .. فبالنسبة للمشروعات الصناعية - مثلاً - تقوم بتحديد نوع المنتجات الملائمة ، ومواصفاتها ، وكمياتها ، ومدى التوزيع المطلوب ، ووضع جداول التشغيل ، ووضع الخطة الزمنية للانتاج . وما يحتاج إليه إنجاز العمل من أفراد ، وآلات ، ومعدات ، وخام . وتحديد الأسلوب ، أو الطريقة المتبعة فى الانتاج ، ووضع معايير الأداء ، وتقرير الشراء أو الانتاج . كما تساهم ، الإدارة فى تصميم المصنع ، ونظم التخزين ،

- والنقل ، وتدريب القوى العاملة ، ووضع الخطة لصيانة الآلات والمنتجات وغيرها .
- (٢) **إدارة الأفراد:** تختص بالعنصر البشري في المنظمة . وإنك تقوم بالتخطيط للقوى العاملة اللازمة ، الحالية والمستقبلية . وتقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة ، وتحديد أنسب الطرق لاستثمار مجهوداتهم ، وتحديد أنظمة العمل والحوافز المادية والمعنوية . كما تعالج مشكلاتهم الشخصية والمعنوية . وتستفيد من مقترحاتهم وآرائهم ، لتحقيق التكيف والانسجام بين العاملين .
- (٣) **إدارة التمويل :** تختص بتوفير الأموال اللازمة (وأحيانا تسمى إدارة الحسابات الجارية) للقيام بأنشطة المؤسسة ، أو المنظمة ، أو المشروع ، وتحقيق أهدافه ، وذلك من المصادر الملائمة ، في الوقت المطلوب ، وبالتكلفة المناسبة ، وترشيد الانفاق ، وتحديد إجراءات الصرف ، ومسك الدفاتر ، وأعداد الكشف التي توضح حركة الأموال ، واتجاهاتها ، ونتائج الأعمال ، والحسابات الخاصة .
- (٤) **إدارة التسويق :** وتهدف إلى توصيل الخدمة أو السلعة إلى الجمهور ، في الوقت المناسب ، وبالكميات المناسبة والملائمة ، والجودة المطلوبة ، أو السعر المعتدل . وإنك فهي تتضمن توجيه وتنظيم ورقابة كافة المجهودات التي يستلزمها وصول السلعة أو الخدمة من المنتج إلى الجمهور . ونشاط إدارة التسويق يبدأ قبل إنتاج السلعة ، وأثناء عملية الإنتاج ، وبعدها .
- (٥) **إدارة المشتريات :** تختص بتوفير المواد الخام ، والأدوات ، ومختلف الأصناف التي تحتاج إليها الإدارات المختلفة ، بالمواصفات والجودة المحددة ، وبالكميات الملائمة ، والتكلفة المناسبة . وتقوم لذلك بدراسة الأسعار ، وتحديد طريقة الشراء الملائمة ، وشروط التعاقد ، وإجراءات التوريد ، والشحن ، والفحص ، والاستلام .
- (٦) **إدارة المخازن :** تحتوى هذه الإدارة على كافة المواد ، والخامات ومختلف المعدات التي تستخدمها الإدارات المختلفة . وتهدف إلى إمداد الإدارات بالأصناف التي تحتاج إليها في الموعد المطلوب . وبالكميات والمواصفات المحددة . والقيام بكافة الأنشطة المخزنية وأليات وتقارير طريقة التخزين ، وترتيب المواد داخل المخازن ، وإتباع الطرق المخزنية السليمة ، وكيفية صيانه المواد من السرقة والتلف والحريق .
- (٧) **إدارة الصيانة :** تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ، ومبانيها ، ومعدات وكافة محتوياتها ، واتخاذ مختلف الوسائل لحمايتها من الحرائق ، والتلف ، والضياع ، وإنك تقوم بمراقبة أساليب الأمن والسلامة ، والصيانة ، وتدريب العاملين عليها .

مجالات الادارة

تمارس الادارة فى مجالات عديدة ، أمكن حصرها فى مجالين أساسيين وهما : الادارة العامة . والادارة الخاصة . وسوف يتركز الحديث عن هذين المجالين بهدف تحديد أى المجالين تنتمى اليه ادارة المؤسسات الاعلامية ..

أولاً : الادارة العامة « الادارة الحكومية » : يعتبر علم الادارة العامة من العلوم الحديثة إذ لم يظهر هذا العلم إلا منذ عام ١٩٠٠ ولكنه قفز قفزات واسعة عقب الحربين الأولى ، والثانية ، حيث أدت هاتان الحربان الى وضع أعباء كثيرة على عاتق الدول ، اذ لم يكن من اليسير انجازها إلا عن طريق استخدام أفضل الوسائل العلمية ، لتوحيد امكانات الدول بهدف تحقيق ما تقتزم به من واجبات . فكانت الادارة العامة التى هى تنظيم وادارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية .

وللادارة العامة عدة خصائص من أهمها :

- (١) أنها ادارة حكومية تنظمها التشريعات الحكومية .
- (٢) أنها تقدم منفعة عامة ، ونجاحها يرتبط برضاة الجمهور المستفيد من خدماتها .
- (٣) التمويل فيها حكومى خالص ، ويرتبط بميزانية الدولة العامة .
- (٤) تمارس أنشطتها عن طريق الأجهزة المتعددة ، كالوزارات والمجالس والهيئات الحكومية .
- وهدفها هو المحافظة على أمن ، وسلامة ، وصحة المواطنين ، والعمل على تنمية الوطن سياسياً ، واقتصادياً ، واجتماعياً .. الخ .
- (٥) اختيار الموظفين من خلال قواعد عامة ، تطبيق على جميع أجهزة الدولة ، من حيث المرتبات ، والعلاقات ، وشروط التعيين .. الخ .
- (٦) أنها تعكس السياسة العامة للدولة ، وتتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه .
- (٧) تتناول الادارة العامة مصالح الجماهير . لذلك لابد أن تتسم بالانسانية فى تناول مشكلات الجماهير واحتياجاتها . ولابد أن تساير قيم المجتمع وثقافته .
- (٨) توجه الادارة العامة جهودها لتقديم خدمات عامة ، وليس لتحقيق الربح .

- (٩) تستند إلى الأنظمة الموضوعة لتوقيع الجزاء على المخالفين .
- (١٠) الإدارة العامة عنصر هام في التنمية . إذ لا تتجج التنمية إلا بواسطة جهاز ادارى سليم على مستوى عال من القدرة والكفاءة .
- ثانيا : الإدارة الخاصة « إدارة الأعمال » : ويقتصد بها إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الذى يهدف الى تحقيق الربح . وبهذا المعنى تكون الإدارة الخاصة هى نفسها إدارة الأعمال .
- ويوجد مفهوم آخر للإدارة الخاصة وهو : أنها الهيئات الأهلية التى تستهدف تقديم الخدمات دون السعى وراء الربح . مثل الجمعيات الخيرية والاجتماعية .
- والإدارة الخاصة بمعنى إدارة الأعمال تتميز بعدة مميزات أهمها ما يلى :-
- (١) أن إدارة الأعمال تستهدف تحقيق الربح . ولذلك تقاس كفاءة الإدارة بالقدرة على تحقيق الربح .
- (٢) قد تضطر إدارة الأعمال فى سبيل الربح ، إلى ارتكاب أعمال مخالفة للنزق أو الأخلاق العامة . وهذا غير مشروع ولا يجوز اللجوء اليه مهما كانت الظروف .
- (٣) يحكم إدارة الأعمال طابع المنافسة ، والجرأة ، واقتناص الفرص ، والمخاطرة ، والمرونة ، وعدم التقيد بالتعليمات فى سبيل تحقيق الهدف .
- (٤) يضع أنظمة إدارة الأعمال صاحب العمل ، ويغيرها متى شاء . والعاملون لديه مسئولون أمامه ، وأمام من ينوبون عنه ، كمجلس الإدارة . مثلا .
- وبالرغم من وجود هذا التمييز الواضح بين هذين النوعين الأساسيين من الإدارة إلا أنه توجد أوجه تشابه بينهما على النحو التالى :
- (١) أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال يقعان فى نطاق علم الإدارة ، والذى تنطبق مبادئه على كليهما . فالقيام بالإدارة العامة وإدارة الأعمال يحتاج الى تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة وهى وظائف إدارية تعتمد على مبادئ علم الاداره وهو علم واحد
- (٢) بالرغم من أن إدارة الأعمال تهدف الى تحقيق الربح ، فإنها أيضا تسعى الى تحقيق الصالح العام ، وتقديم الخدمة ، مثل الإدارة العامة ، وكل منهما تحكمه المسئولية الاجتماعية .

(٣) هناك تماثل بين الإدارتين فيما يتعلق بكبر حجم المشروعات التي تديرها . فظهرت الشركات الخاصة العالمية متعددة الجنسية ، والشركات الاحتكارية الضخمة مظهر لذلك كما أن تأميم بعض الشركات الكبرى والعالمية ، وأيولاتها للدولة تؤكد هذا التشابه .

وإدارة المؤسسات الاعلامية - على ضوء ما سبق توضيحه - لا يمكن اعتبارها إدارة عامة فقط ، لأن طبيعة عملها تحتاج إلى مرونة ، وحرية في الأداء ، وأكثر مما تحتاج اليه أية هيئة حكومية أخرى .. ولا يمكن أن تدار المؤسسة الاعلامية - مثلاً - كما تدار هيئة الكهرباء أو أية هيئة حكومية أخرى .. كما أنها لا يمكن أن تدار كمؤسسة خاصة تستهدف الربح فقط ، لأنها مؤسسة اجتماعية لها رسالة عامة تستهدف من خلالها تنمية المجتمع وتطوره ، وزيادة وعي المواطنين بالقضايا المختلفة .

ولذلك فإن المؤسسة الاعلامية تجمع بين طابعي الإدارة الخاصة ، والإدارة العامة .. وإن كانت المؤسسة الإذاعية (الراديو والتلفزيون) مثلاً - باعتبارها هيئة مملوكة للحكومة ، تمولها وتشرف عليها في أغلب دول العالم فهي أقرب في إدارتها إلى الإدارة العامة من المؤسسات الاعلامية الأهلية . وهذا ما سيتم توضيحه تفصيلاً في الفصول التالية .

* * * * *

* * * * *

* *

الفصل الثاني

الإدارة فى المؤسسات الاعلامية^(١)

إذا كان وراء كل إنجاز حضارى جهود علماء كرسوا حياتهم من أجل المخترعات ، فإن وراء نجاح هذه المخترعات ، وتسهيل مهمة العلماء ، تكمن يوماً الإدارة الناجحة ، التى تستطيع توزيع الكفاءات العلمية ، مع الامكانيات المتاحة ، بأفضل السبل ، وبأقل التكاليف الممكنة ، من أجل خير المجتمع ، وضبط حسن سير العمل ، وكفاءة الأداء .

ولا يختلف اثنان لما لأهمية الإدارة فى نجاح أى منظمة ، سواء كانت شركة ، أو مؤسسة ، أو مدرسة ، أو وزارة ، أو مستشفى ، أو مزرعة . ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها . ومن ثم فأنى نشاط يحتاج الى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط .

وتتفرع المؤسسات الاعلامية فى مصر ، والوطن العربى ، لتشمل مؤسسات صحفية ، وإذاعة ، وتليفزيون ، ووكالات أنباء ، وبنور نشر ، وشركات اعلانات ، ولكنها تتفق مع أى منظمة أخرى فى أنها جميعاً لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية ، مثل : الانتاج ، والمشتريات ، والتسويق ، والأفراد ، والأعمال المكتبية ، والتمويل ، وأن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة .

وطبيعة الاعلام فى مصر والوطن العربى بصفة عامة ، تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الاعلام وبين حكوماتها . وهذا ينعكس بالتالى على طريقة إدارة هذه المؤسسات ، وتحديد أهدافها ، وأساليب تحقيقها .

ونظراً لطبيعة المهنة الاعلامية ، فإن هذه الأهداف متحركة ، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات الاعلامية تحتاج الى أكثر من مهارة ، فالتسلح بالعلم الإدارى - مثلاً - لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية ، تحتاج الى مرونة فى إصدار القرارات وسرعة اتخاذها ، والقدرة على حل المشكلات السريعة ، والمتلاحقة ، والمتداخلة بين الأقسام الإدارية ، والفنية ، والحريرية فى مؤسسة صحفية ما .

(١) اعتمدنا فى هذه الجزئية بصفة أساسية على كتاب (صالح أبو اصبح وخالد محمد أحمد / إدارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى (دمشق - صبرا للطباعة والنشر ١٩٨٤) ص ١٧ - ٢٥ و ٦٢ - ٧٧ .

كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تليفزيون ليست مثل مشكلات مصنع اطارات أو مزرعة ، إذ أنها مشكلات من نوع خاص . تحتاج الى المرونة ، والسرعة من قبل مدير مؤسسة اعلامية . ومن ثم فإن العملية الادارية في المؤسسات الاعلامية ليست مجرد تسليح بقواعد العلم الاداري . حسب ، بل انها علاوة على ذلك تحتاج الى مهارة خاصة في إدارك طبيعة الرسالة الاعلامية ونشرها « تسويقها » .

إن أي مؤسسة تهدف الى تحقيق أهداف معينة .. ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة ، فإن إنشائها من المفترض أن تسعى الى تحقيق هدف يتلأم مع هذه الطبيعة . ومن ثم فإن مؤسسة اعلامية تهدف الى الاخبار ، والتوجيه ، والترفيه ... الخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف الى التعليم مثل الجامعة ، أو انتاج الخضراوات مثل المزرعة .. إن كل واحدة من هذه المؤسسات ، يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ، ومن ثم فإن شكل ادارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة .

ومهما اختلفت أشكال المؤسسات ، أو المنظمات ، فاتها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية هي : (١) أهداف المؤسسة . (٢) كادر المؤسسة من موظفين وعمال (٣) التمويل (٤) مقر ومشتعلاته من آلات وأدوات .. الخ (٥) نشاط المؤسسة (٦) الاتصال . (٧) الادارة .

أولاً : الأهداف : والمقصود بأهداف المؤسسة ، تلك النتائج التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها ، يجهد أفرادها ، وامكانياتها المتاحة . وعلى سبيل المثال : فإن محطة إذاعة في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها ، وتهدف في العادة الى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع ، يمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية :-

(١) لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحده قومية أو لتشير الجمهور ضد غزو خارجي ، أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي .

(٢) لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة ، وتعلن عن احداث هامة تهم الجمهور .

(٣) لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية ، فيما يتعلق بحقوق مهارات المعرفة ، أو حقول مهارات العمل .

(٤) لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية الريفية المعزولة .

(٥) الترفيه والتسلية .

كانت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة اعلامية تحقيقاً لصالح المجتمع . وهذه الأهداف فى حقيقة الامر يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية .

وفى مجال الاعلام يمكن الحديث عن :-

(أ) أهداف استراتيجية طويلة الأجل : وهى أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري . وعلى سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتزامن خلال اذاعة برنامج أو اثنين فى الإذاعة أو التلفزيون . أو نشر حلقة أو اثنتين فى صحيفة .. فهو هدف استراتيجى لأنه من أهداف الاعلام طويلة الأجل ، والتي قد تتحقق مع تراكمات الرسائل الاعلامية وتكرارها .

(ب) أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل : ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، يتم فى العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل ، والتي بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجى .

وفى مجال الإذاعة مثلاً ، يمكن أن تحقق بعض البرامج الفنية والمجموعات ، أهدافاً آتية قصيرة الأجل ، وهو هدف الترفيه . وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافاً اعلامية آتية . إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ما تكون الى برمجة لخطط قصيرة ، تتكامل محصلتها النهائية فى تحقيق الهدف الاستراتيجى ، الذى تهدف اليه تلك المؤسسات الاعلامية .

ثانياً : كادر المؤسسة من موظفين وعمال : أن أى مؤسسة تقوم عادة على جهد انسانى واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة فى المواقع المناسبة . وهكذا فإن عصب أى مؤسسة يتمثل بأفرادها . هؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها . والأفراد عبارة عن موظفين ، وعمال مهرة ، وعمال عابدين ، ويؤدى كل منهم دوراً لتحقيق أهداف المؤسسة .

فمؤسسة صحفية - مثلاً - لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسؤولياتهم ومؤهلاتهم . فتجد . الكاتبة ، والصفي ، والمخرج ، والحاسب ، والادارى ، والطابع ، والفنى ، والرسم ، والموظف المكتبى ، والسكرتير .. الخ . وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل .

ليقدموا فى النهاية ثمرة عمل جماعى ، هو جريدة يومية ، أو مجلة أسبوعية ، وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل أن يخرج نلجماً مكتملاً .

ثالثاً : رأس المال (التمويل) : إن رأس المال جزء أساس مكل للنشاط البشرى فى أى مؤسسة كانت . ففى المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية ، أو زراعية هو أساس لبدء أى نشاط ، لأن النشاط فى طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية ، هى رأس مال يربح أو يفسر . والمال قبل كل شئ أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة .. وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات ، وآلات ، وشراء مقر أو تأجير . وبهما كانت طبيعة المؤسسة ، فإن المال ، أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها .

وفى مصر والوطن العربى بصفة عامة ، نقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الاعلامية ، ومنها ما يلى :-

(أ) الإذاعات المسموعة والمرئية ، يتم تمويلها كاملاً من قبل أغلبية الحكومات العربية ، والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الاعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات . مثل اذاعة الشرق الأوسط والتلفزيون فى مصر .

(ب) المؤسسات الصحفية ، ودور النشر الخاصة والتي هى فى حقيقتها ذات أهداف تجارية ، وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر ، وغير المباشر من الحكومات ، مثلما تراه فى دول الخليج .

(ج) المؤسسات الصحفية شبه الخاصة ، وهى مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الإدارى والمالى ، والتي تستطيع أن تغطى نفقاتها من نشاطها التجارى مثل المؤسسات الصحفية فى مصر .

(د) المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية ، وهى التى تصدر صحفاً ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الاعلام ، التى تقوم بتغطية أى عجز فى الميزانيات .

رابعاً : المقر ومشتملاته من آلات ومعدات : لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر . فهو المكان الذى يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم ، من أجل تحقيق أهدافها . وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها ، وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة .

فالاذاعة مثلاً تحتاج الى مقر يشتمل على الاستوديوهات ، وأجهزة الإرسال ، وآلات التسجيل ، والأرشيف ، ومكاتب الموظفين .. الخ . والجريدة تحتاج الى مقر يتسع للمحررين ،

وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات ، وشبكة الاتصال الهاتفي ، وآلات التصوير ، ومعامل الطبع والتحميض ، وآلات الطباعة وغيرها .

خامساً : نشاطات المؤسسة : إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الانساني ، سواء كان عقلياً أو عضلياً . ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ، وإذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرة ، النتائج التي تطمح اليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة .

وفي المجال الاعلامي فإن نشاط المؤسسة الاعلامية يختلف بالوسائل ، وإن كان يتفق بالأهداف . ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة اعلامية ، تفرض شكلاً من الرسائل مختلفة بعضها عن البعض الآخر .

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة ، وعن الكتاب .. وعن ثم فإن هذه الوسائل الاعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة ، وإن اتفقت في الهدف .. كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الاذاعية ، أو التلفزيونية ، وإن كانت تلتقي في الهدف .

والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلاً واحداً من الأعمال ، بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه ، مهما نظر الى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام أو عدمهما . وأن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار أنه عمل تكاملي ، يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة ، مع احساس بالمسؤولية والتقدير له .

سادساً الاتصال : المقصود بالاتصال هنا هو ، أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات ، في اطار المؤسسة ، سواء كانت قيادات عليا ، أو وسطى ، أو موظفين عاديين .

والاتصال هنا يعنى انتقال المعلومات ، والأفكار ، والمواقف ، والمهارات .. الخ باستخدام الرموز مثل : الكلمات ، والصور ، والأشكال ، والرسوم .. وغيرها . فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات ، قد تكون مكتوبة ، أو شفوية مواجهة ، أو بالتليفون ، أو بواسطة مديرين أقل رتبة . فالاتصال هو العملية الحيوية ، التي من خلالها يتم أي نشاط انساني ، وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل .

والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ثو جانبين

(1) اتصال داخلي : ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة ، من خلال

قنوات الاتصال بين الرؤساء والموظفين .

(ب) اتصال خارجي : ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى ، أو زبائن .

وبالنسبة للمؤسسات الاعلامية ، فإن نشاطها الاساسي هو نشاط اتصالي . ولذا فإن الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها ، إذ أن سلعها وهي وسائل اعلامية اتصالية ، تتوجه أساساً لمخاطبة جمهورها (الزبائن) . وقدرة الادارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح ادارة المؤسسة الاعلامية في اتصالها الخارجي .

سابعاً : الادارة : وبالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة ، وذلك بتوجيه كواردها لتلبية واجباتها ، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل ، ويقلل التكاليف .

ومن ثم فإن الادارة مسئولة مباشرة عن العناصر السبقة الذكر .. فهي المسؤولة عن وضع أهداف المؤسسة .. وعن اختيار كواردها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم .. وهي المسؤولة عن تحويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها .. وهي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها . وتقوم بضبطه .. والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل .. فالادارة هكذا تكون عصب المؤسسة ، وضابطها الذي ينظم ، وينسق ، ويتابع ، ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة .

إن العملية الادارية تشمل على فن القيادة .. والتخطيط .. والرقابة .. والتنظيم .. والتوظيف .. والاتصال .. وصنع القرار .. وفن التعامل مع الآخرين . وكلها معاً اذا تم تأديتها بنجاح ، تكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

وإدارة المؤسسات الاعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية . وهذه العوامل تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية الادارية ويقدر ما تستطيع الادارة الناجحة من ادراك أبعاد هذه العوامل ، والتعامل معها لصالح المؤسسة ، فانها تهين ظروفها أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة .

إن طبيعة ادارة المؤسسات الاعلامية ، نابع من الطبيعة الخاصة لادارة تلك المؤسسات ، والتي تختلف عن غيرها من ادارات الشركات والمصانع ، وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي :-

(١) أن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الاعلامية) ذات طبيعة مميزة ، وذات تأثيرات متعددة ، على مستوى الفرد ، والجماعة ، والمجتمع ، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الاعلامية أهمية خاصة .

(٢) إن طبيعة المواد الاعلامية تمتاز من حيث الزمن ، بضرورة مواكبة الحدث ، والسرعة فى تغطية والتعامل معه ، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الادارى ، وسرعة اتخاذ القرار فى المؤسسة .

(٣) إن التشريعات الوقائية التى تسنها المجتمعات ، وقنوات السيطرة والاضبط على المهنة الاعلامية تتنوع على أنماط متعددة ، مما يجعل ادارة المؤسسة الاعلامية بحاجة الى اكثر من رؤيا للعملية الادارية .

(٤) ان طبيعة التنافس فى المؤسسة الاعلامية ، لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الاعلامية (كمواد) وإنما أيضاً يرتبط بمضمون هذه الرسالة الاعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فإن التنافس يكمن فى الحصول على أفضل الكفاءات ، التى تستطيع تقديم أفضل الرسائل الاعلامية للجمهور ، شكلاً ومضموناً . وهذا يتطلب فى أغلب الأحيان من الادارة ، الحرص على العاملين فيها ، بما لديهم من كفاءات ، وخبرات نادرة .

(٥) ان ادارة المؤسسة الاعلامية ، تحتاج الى وعى كامل بأهمية الانسان ، والآلة ، والزمان ، والمكان فى اطار التخطيط ، والتنفيذ ، حيث تحقق متكاملة أفضل الاداء فى سبيل تحقيق الاهداف .

(٦) ان طبيعة العمل الاعلامى عمل تكاملى ، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسى مهما تضاض مركزه الوظيفى ، ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكاً أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل ، وسلوكها ، وأنماط اتصالها ، وأسلوب القيادة فيها .

كانت تلك بعض الملاحظات التى سيتم توضيحها اكثر خلال شرح العملية الادارية فى الصفحات التالية .

مؤثرات على ادارة المؤسسات الاعلامية

تشتمل ادارة المؤسسات الاعلامية على جانبين متكاملين للعملية الادارية :

أولهما ادارة التحرير التى تهتم بجوانب اعداد الرسالة الاعلامية ونشرها . وثانيهما ادارة المؤسسة باعتبارها تنظيم نو شغل انساني ، واقتصادي ، والتي يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال .

وفى الأغلب ما يطفى لدى الناس مفهوم الادارة بجانبها الثانى ، ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة ، على الرغم من أن النشاط الأساسى لادارة المؤسسات هو نشر الرسالة الاعلامية ، سواء كانت مكتوبة ، أو مسموعة ، أو مرئية . فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تخصص فيها ، كذلك فإن الانتاج الرئيسى للمؤسسات الاعلامية يكمن فى رسالتها الاعلامية .

ونظراً لطبيعة الرسائل الاعلامية ، وتأثيرها على الفرد ، والجماعة ، والمجتمع ككل ، فإن المؤسسات الاعلامية تواجهها أنواع عديدة من القيود ، والضوابط ، والضغط التي تؤثر على نشاطها . والمؤسسات الاعلامية هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها ، بكل أوجهها السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية .

وهكذا فإن المؤسسات الاعلامية تخضع - في أحوال كثيرة - الى قيود ، وضوابط ، وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة ، واجتماعية كالمجتمع ، واقتصادية كالشركات ، ويمكن السبب في وضع هذه الضغوط على ادارة المؤسسات الاعلامية ، لادراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الاعلام ، وتأثيرها الضخم على المجتمع . ولذا فإن هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات . وقد تختلف درجة السيطرة ، وشكلها ، وأساليبها ، إلا أنها تلتقي جميعاً على ضرورة وضع بعض القيود ، والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الاعلامية .

وتدرك دول العالم الثالث عامة ، والدول العربية خاصة ، ما للإعلام من أهمية سياسية في تشكيل الرأي العام وأهمية اقتصادية في تدعيم خطط التنمية ، والتنشيط الاقتصادي ، وأهمية ثقافية من خلال إطلاع الناس على أفاق جديدة من المعرفة والثقافة ، وأهمية اجتماعية بتأثيرها على أشكال أنماط الحياة الاجتماعية السائدة . لذا فإن هذه الدول تسيطر سيطرة مباشرة - من خلال ملكية وإدارة وسائل الاتصال - على الاذاعة ، والتلفزيون ، ووكالات الأنباء . وفي دول أخرى تسيطر على كل ما يتعلق بوسائل الاتصال الجماهيري ، من اذاعات ، وصحف ، وصور نشر ، ووكالات أنباء ، ووكالات اعلان .. الخ .

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل الاعلامي ، وخاصة الصحافة ، من خلال قوانين المعلومات ، واللوائح المنظمة للعمل الاعلامي . ومثل هذه القوانين تؤثر على ادارة المؤسسات تأثيراً مباشراً ، وغير مباشر . فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الاعلامية ، كما تؤثر على التوظيف ، وعلى عملية النشر ذاتها ، وعلى اتخاذ القرار .

ونوضح فيما يلي أبرز أشكال السيطرة ، والضغط التي تمارس على المؤسسات الاعلامية ، والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار - وهو عملية ادارية من الدرجة الأولى - سواء كان هذا القرار ادارياً بحتاً ، أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الاعلامية .

وبصفة عامة ، فإنه أبرز أشكال السيطرة على المؤسسات الاعلامية ، تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات ، الى ضغوط سياسية ، واقتصادية ، واجتماعية ، الى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها ، من حيث بنيتها التنظيمية ، وكادرها .. وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي :-

أولاً : حق الدولة في منح الترخيص وسحبها والاشراف المباشر :

تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية حقها في منح الترخيص وسحبها للمؤسسات الاعلامية ، فالمؤسسات الصحفية ، ومؤسسات الطباعة والنشر ، وتشتترط جميع الدول العربية ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة ، لاصدار صحيفة ، أو انشاء مؤسسة اعلامية . وعلى سبيل المثال ففي مصر تنص المادتان (١٥١٤) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة ، على ضرورة الحصول على ترخيص لاصدار الصحف ، يتم الحصول عليه من المجلس الأعلى للصحافة .

إن تأثير مالك حق منح الترخيص على ادارة المؤسسات الاعلامية ، يمكن حقيقة في الضغط الذي يمكن أن يمارسه من حقه أيضاً في سحب الترخيص ، ومن ثم فإن كثيراً من القرارات التي تتخذها ادارات المؤسسات الاعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر ، تتخذ في أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن أن تهدد المؤسسة .

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن في اشرافها المباشر ، وملكيته لوسائل النشر والاعلام ، سواء كانت اذاعة مسموعة ، أو مرئية ، أو صحافة . وتكاد تلتقي جميع الدول العربية في ملكيتها للاذاعة ، والتليفزيون ، ووكالات الأنباء . وبعض الدول تمتلك أيضاً الصحف ، ودور النشر ، والاعلان ، والتوزيع . ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفى تأثيره المباشر على ادارة تلك المؤسسات ، فالدولة هي التي تقوم بتعيين المديرين ، وهي التي تقوم بوضع سياستها الاعلامية وهي التي تحدد ميزانياتها ، وتؤثر الدولة على الادارة بالضغط على الموظفين وامكانية استمرارهم في وظائفهم .. الخ .

ثانياً : السيطرة الاقتصادية من خلال الاعلان وامتلاك وسائل الاعلام :

إن مالكي وسائل الاعلام ، سواء كان المالك حكومياً أو قطاعاً خاصاً ، لهم تأثيرهم على ما يقرأه الناس ، وما يسمعه ، أو يشاهده ، بالإضافة الى سيطرتهم على مضمون الوسائل الاعلامية ، وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الاعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلي :

(أ) يقرر مالك المؤسسة الاعلامية سياستها ، وأهدافها ، ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا .

(ب) يقوم مالك المؤسسة الاعلامية بالاشراف على تعيين الموظفين ، وتحديد مسئولياتهم ، بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا . والمقياس هو الولاء لا الكفاءة .

(ج) يتدخل مالك المؤسسة الاعلامية - حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي - في اصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الاعلامية .

(د) يحدد مالك المؤسسة الاعلامية ميزانيتها ، مما يؤثر على نشاطها ، وفعالية إدارتها بوجهيها التحريرى و الادارى .. والميزانية والعوامل الأخرى فى المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيراً مباشراً من خلال عدة أوجه ، ومنها : فصفر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين نوى الكفاءة الأقل ، لأن مرتباتهم أقل ، وكذلك نوعية المادة الصحفية . وتقليل ساعات البث والارسال فى الاذاعة والتلفزيون . وصفحات أقل فى الجرائد والمجلات ، والعكس بالعكس .

ويؤثر الاعلان بدوره على العملية الادارية فى المؤسسة الاعلامية بوجهيها التحرير و الادارى . والاعلان فى الاذاعة المرئية والمسموعة فى دول العالم الثالث يشكل عام ، يمثل عائداً قليلاً من البنية المالية للمؤسسة الاذاعية ، ومن ثم فإن تأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر . ولكن لو انتقلنا الى الصحافة فإن الاعلان الذى يشكل جزءاً أساسياً من عوائد الصحيفة ، يمكن أن يؤثر تأثيراً مباشراً على ادارة التحرير ، وعلى ميزانية الصحيفة ، التى تؤثر بدورها على الادارة التنظيمية .

ثالثاً : القوانين واللوائح المنظمة للاعلام :

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للاعلام من بلد عربى الى آخر . وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة ، وأن مفهومها يشمل - أحياناً - الاذاعة المسموعة والمرئية ، وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع ، إلا أن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الاذاعة ، والتلفزيون ، ووكالات الأنباء المحلية ، وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها .

فالقوانين المنظمة للاعلام ، وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات ، تؤثر تأثيراً مباشراً من عدة أوجه على العملية الادارية فى المؤسسة الاعلامية . وتلك القوانين تقدم أنماطاً من التحكم فى الادارة من خلال .

(أ) وضع شروط معينة فيما يتعلق بماك الصحفية ، وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو شروط الترخيص للمحرر ، أو الكاتب للعمل في الصحفية .. وتعرض المادتان (٢٠ و ٢١) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة في مصر للشروط الخاصة بملاكية الصحف .. وتعرض المادة (٢١) من نفس القانون لرئيس التحرير والمحريين ويشترط فيهم أن يكونوا أعضاء مقيدين بجدول المشتغلين بنقابة الصحفيين ويستثنى من ذلك رؤساء تحرير الصحف العلمية التي تصدرها هيئات علمية أو غيرها من الهيئات التي يحددها المجلس الأعلى للصحافة . كما تعرض الفصل الثاني من نفس القانون وكذلك الباب الثاني من اللائحة التنفيذية لنفس القانون لحقوق الصحفيين وواجباتهم .. كذلك تعرض الفصل الثاني من القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ بإنشاء نقابة الصحفيين لشروط عضوية الصحفيين وقيدهم في جداول النقابة . وتعرض الباب الرابع من القانون نفسه لحقوق الصحفيين وواجباتهم

(ب) تحديد محظورات النشر ، والتي تطالب الصحفية والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها والا فإن ذلك سيعرضها للعقوبات .. وتنص المادة (٦) من القانون ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة في مصر على أن « يلتزم الصحفي فيما ينشره بالمقومات الأساسية للمجتمع المنصوص عليها في الدستور » .. كما تنص المادة (٨) من القانون نفسه على أنه « يحظر على الصحفية تناول ما تتولاها سلطات التحقيق أو المحاكمة بما يؤثر على صالح التحقيق أو المحاكمة أو بما يؤثر على مراكز من يتناولهم التحقيق أو المحاكمة » . وكذلك تنص المادة (١٦) من اللائحة التنفيذية لنفس القانون على أنه « يجب الالتزام بعدم إبراز نشر أخبار الجريمة وأسماء وصور المتهمين أو المحكوم عليهم على نحو يمجّد الجريمة والمجرمين ، ولا يجوز نشر أسماء وصور المحكوم عليهم أو المتهمين الأحداث تمكيناً لهم من التوبة والعودة الى احترام نظام المجتمع » .

(ج) تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الاعلامية . ففي مصر يحدد القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة (١) ولائحته التنفيذية (٢) الهياكل التنظيمية

(١) راجع في ذلك الفصل الثاني بعنوان (الجمعية العمومية) والفصل الثالث بعنوان (مجالس الإدارة والتحرير) من الباب الثالث لهذا القانون .

(٢) راجع في ذلك الفصل الثاني بعنوان (الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير) من الباب الرابع من هذه اللائحة التنفيذية . حيث تنظم طريقة وإجراءات وانتخابات الجمعيات العمومية ، ومجالس الإدارة ومجالس التحرير .

الادارية للجمعيات العمومية ومجالس الادارة ، ومجالس التحرير بالصحف المصرية . فالمادة (٢٩) من القانون تنص على أن « تشكل الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية من خمسة وثلاثين عضوا » ويكون اختيارهم على أساس « ١٥ عضواً يمثلون الصحفيين والإداريين ، والعمال بالمؤسسة الصحفية يتم انتخابهم بالاقتراع السري المباشر ويشترط في العضو أن يكون له خبرة في أعمال الصحافة مدة خمس سنوات على الأقل ، وتنتخب كل فئة من بينها خمسة أعضاء » .. وكذلك « ٢٠ عضواً يختارهم مجلس الشورى من الكتاب أو المهتمين بشئون الفكر والثقافة والصحافة والأعلام على أن يكون من بينهم أربعة على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتجرى الانتخابات بما ينم الاختيار كل أربع سنوات »

وتتناول المادة (٣٠) من القانون اختصاصات الجمعية العمومية للمؤسسة الصحفية القومية . وتنص المادة (٣١) من نفس القانون على تشكيل مجلس ادارة المؤسسة الصحفية القومية من خمسة عشر عضوا هم : رئيس مجلس الادارة ويختاره مجلس الشورى وكذلك ستة من العاملين بالمؤسسة يتم انتخابهم بالاقتراع السري المباشر على أن يكون اثنان عن الصحفيين وأثنان عن الإداريين وأثنان عن العمال . وتنتخب كل فئة ممثليها .. وأيضا ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الشورى على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتكون مدة عضوية مجلس الادارة أربع سنوات قابلة للتجديد .

وتقتضى المادة (٣٢) من نفس القانون على تشكيل مجلس للتحرير لكل صحيفة من الصحف القومية يضم خمسة أعضاء على الأقل ويرأسه رئيس التحرير الذي يختاره مجلس الشورى . ويختار مجلس الادارة الأعضاء الأربعة الباقين ويكون من بينهم من يلى رئيس التحرير فى مسئولية العمل الصحفى .

وهناك أيضا أشكال أخرى من القوانين التى تنظم نقابات الصحفيين ، ومواثيق الشرف التى تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة ، وأدائها ، ومحظوراتها .. الخ .

رأبعا : الضغوط الاجتماعية

إن تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو أكثر العوامل المؤثرة فى الادارة مراوغة ، إذ أنه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن فى أذهان الاعلاميين يلتزمون بها ، حتى وإن كانوا لا يؤمنون

بها ، الى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام الاجتماعى ذاته ، الذى يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية على حساب العمل ومثل هذا يكون واضحاً فى عمليات التوظيف . وكذلك فى عمليات النشر أيضاً .

ومن ضمن الضوابط الاجتماعية أيضاً ما يمكن أن نسميه بالنزق الاجتماعى الذى يفرض على الصحفيين التزاماً بهذا النزق .. كذلك هناك ما نسميه بالنزق الاجتماعى للرسائل الاعلامية . فقطاعات من الجمهور قد تنزق أنماطاً من الرسائل الاعلامية - بقض النظر عن قيمتها - بينما لا تقبل نمطاً آخر . ونزق الجمهور هو جزء من كياناتهم الاجتماعى وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية . والاعلامى يواجه ضغطاً من قبل مثل هذا النزق . ومن ثم فإن أنماطاً من الرسائل الاعلامية قد تكون ذات أهمية فى بيئة اجتماعية ، ولا تكون كذلك فى مكان آخر وعلى سبيل المثال يمثل الشعر الشعبى فى دول الجزيرة العربية أهمية خاصة وله جمهوره الواسع من المتنوقين ، وقد لا نجد مثل هذا الجمهور فى مصر و دول عربية أخرى .

خامساً : الضغوط السياسية الخارجية

علاوة على الضغوط السياسية التى يمكن أن تُمارس من داخل الدولة على ادارة المؤسسات الاعلامية ، إلا أنه يمكن أن تُمارس أيضاً على المؤسسات الاعلامية ضغطاً متنوعاً أخرى من قبل دول أجنبية . وفى الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة ، وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية ، أو من خلال رسائل توجه الى المحرر . وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه ، والبرم ، وأحياناً تصل الى حد إيقاف الصحفية من قبل دوائرها .

سادساً : جماعات الضغط المحلية :

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالاً متعددة ، فقد تأخذ أحياناً أشكالاً متنبات فكرية ، أو تنظيمات سياسية ، أو جماعات دينية ، وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات ، واحدة منها وسائل الاعلام المنافسة ، من خلال طرح وجهات نظرها . أو من خلال ملكيتها لوسائل الاعلام . وتستخدم أحياناً بريد القراء ، والصفحات المفتوحة لآراء القراء ، أو الاتصال بالجهات المعنية بوزارات الاعلام ، وإبلاغ شكلوها الى المسئولين ، أو الى مالكي الصحف ورقى ساء التحرير

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية ، قوة اقتصادية ذات قدرة اعلانية كبيرة ، فإن ضغطها الفكرى والسياسى يمكن أن يمر عبر الاعلان ذاته .

سابعاً: ضغوط من داخل المؤسسة الاعلامية ذاتها :

تكمن الضغوط التى تُمارس على عملية الادارة والتى يكون لها تأثيرها على طبيعة أدا العمل ، وعلى نوعية الرسائل الاعلامية (منتجات) من خلال عنصرين رئيسيين : هما بنية المؤسسة ، وطبيعة العمل الاعلامى :

(أ) **بنية المؤسسة :** يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشرى وكفاءته ، ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه (من حيث الاتجاه السياسى مثلاً) وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته ، وطبيعة العلاقات التى تحكم أفراد المؤسسة ، وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمؤسسين فعلى سبيل المثال فإن الصراع داخل المؤسسة ، يؤثر تأثيراً مباشراً على كفاءتها وعلى إدارتها . إذ أن مثل هذه المشكلات تفرض على الادارة أعباء هـى فى غنى عنها . وكذلك فإن كفاءة الكادر توفر على الادارة جهداً كبيراً فى تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها . ويؤثر الشكل التنظيمى ، وتحديد المسئوليات ، على نمط الادارة فى المؤسسات الاعلامية ، وكلما تحددت المسئوليات ، وكان التنظيم مراعيًا انسياب العمل فى المؤسسة ، كلما كانت نتائج الادارة أفضل .

(ب) **طبيعة العمل الاعلامى :** يمكن الحديث هنا عن عنصرين هامين أولهما دور حارس البوابة Gate Keeper فى المؤسسات الاعلامية . وثانيهما الاعتبارات المهنية :-

(١) دور حارس البوابة^(١) : حارس البوابة مصطلح اعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات ، ويقرر ما يجب نشره ، وما يجب أن يستبعد . وأن هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيراً كبيراً على طبيعة الرسائل الاعلامية . ويتضح دور حارس البوابة في التأثير على إتخاذ القرار في الصحافة ، وفي أقسام الأخبار في الإذاعة والتلفزيون .

على سبيل المثال فلن رؤساء الأقسام في الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن أن ينشر أو ما لا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد أن تعبر مصفاتهم الخاصة . وهنا يمكن دور هام لحراس البوابة للتأثير على قرارات إدارة التحرير بشأن الرسائل الاعلامية التي ستصل الى القاس . وهذا يمكن أن يزداد تأثيره اذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي أو عقائدي معين ، إذ أنه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شأنه بحيث ينشر في أسطر قليلة وفي زوايا مهمة في صفحات داخلية .

(١) راجع تفاصيل أكثر في كتاب : جيهان أحمد رشتي / الأسس العلمية لنظريات الاعلام (القاهرة - دار الفكر العربي ١٩٧٥) ص ٢٧٢ - ٢٨١

» يرجع الفضل الى عالم النفس النمساوي الأصل ، الأمريكي الجنسية (كورت لوين) (Kurt Lewin) في تطوير ما أصبح يعرف بنظرية حارس البوابة الاعلامية . حيث أنه على طول الرحلة التي تقطعها المادة الاعلامية الى ان تصل للجمهور توجد نقاط أو (بوابات) يتم فيها إتخاذ قرارات بما يدخل وما يخرج . وكلما طالت المراحل التي تقطعها الأخبار الى أن تظهر في وسيلة الاعلام كلما ازدادت المواقع التي يصبح فيها من سلطة فرد أو عدة أفراد تقرير ما اذا كانت الرسالة مستقلة بنفس الشكل أو بعد ادخال تغييرات عليها . وحراس البوابة هم : مصادر الأخبار ، الصحفيون الذين ينقلون الأخبار ، والمجمهور الذين يثرون على ادراك واهتمام أفراد آخرين للمواد الاعلامية .. فاذا انتقينا خبراً من الأخبار حول كارثة طبيعية في دولة ما .. فنقول حارس بوابة في هذه الحالة هو شاهد العيان الذي شاهد تلك الكارثة الطبيعية فهو يتلقى - بلا شعور - أشياء معينة يلاحظها . وأشياء أخرى لا يلاحظها ، أو يرى أشياء ويفعل أشياء أخرى . بعد ذلك يأتي حارس البوابة الثاني وهو الصحفي الذي يحصل على الخبر من شاهد العيان . فيقوم الصحفي هو الآخر بانتقاء أو اختيار الحقائق التي سينقلها والعناوين التي سيهملها ويحدد مدى الأهمية التي يعطيها للحدث بعد ذلك يسلم الخبر الى مكتب وكالة الاشياء التي يتبعها . وفي الوكالة يقوم محرر آخر باتخاذ قرار معين عن تلك القصة الاخبارية ويقرر ما إذا كان سيختارها لنقلها الى المشتركين في الوكالة أو يختصرها أو يضيف اليها أو يغيرها أو ينقلها كما هي .. وبعد ذلك يأتي دور محرر الأخبار الخارجية في الجريدة فيقرر مدى الأهمية التي سيعطيها القصة الاخبارية وبالتالي المساحة التي تخصص لها والصفحة التي تنشر بها .. الخ .. فحراس البوابة في جميع تلك المراحل يسمحون لنسبة محدودة من آلاف المواد الكلامية التي تصلهم بالانتقال الى المراحل التالية وهكذا الى ان تصل الى القارئ ..

(٢) **الاعتبارات المهنية :** في العمل الاعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الادارية من الناحيتين الادارية والتنظيمية (ادارة الأعمال) وادارة التحرير . هذه الاعتبارات يمكن ان تتمثل في : المساحة ، والتوقيت المناسب ، والوقت ، وخدمات وكالات الأنباء .

(أ) **المساحة :** وهي بالنسبة للعمل الصحفي تعنى الفراغ المتاح لنشر رسالة اعلامية ما حيث أنه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الاعلامية ، نظراً لضخامة كميتها ، وتنوع أهميتها ، وذلك يستدعى - أحياناً - اختيار الأهم ، وتجاهل الأقل أهمية . وأحياناً أخرى ، يستدعى اختصار الرسالة الاعلامية لتتناسب المساحة المتاحة .

وهذا هو الجانب التحريري من الإدارة .. أما الجانب الاداري التنظيمي فهو يرتبط بقرار اداري حول زيادة عدد الصفحات ، اذا كانت المادة الصحفية ذات مبرور مادي ، أو معنوي على المؤسسة الصحفية .

(ب) **التوقيت المناسب :** وتعنى بذلك نشر الرسالة الإعلامية في الوقت المناسب لها . وادارة التحرير تتخذ قراراتها وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الاعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة .

(جـ) **الوقت :** وهو هنا يعنى الزمن المتاح لاذاعة رسالة إعلامية ما . وهو في الازدحام والتليفزيون مثل المساحة بالنسبة للصحافة . فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات ادارة المؤسسة اذاعية من حيث أهمية الرسالة الاعلامية وحجمها .. ومن جانب آخر فان تلك الأهمية قد تؤثر على قرارات مسبقة للإدارة بشأن البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل ، فعلى سبيل المثال فإن خطاباً لرئيس الدولة قد يفرض قرأراً بالفاء عدد من البرامج ، وتخصيص وقت مفتوح لهذا الخطاب .

(د) **خدمات وكالات الأنباء :** تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية الى خدمات مصورة ، وخدمات قلمية .. الخ . ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التي تستقبلها المؤسسات الإعلامية . وحيث أن هذه الخدمات هي التي تقرر ما هو متاح من اختيارات أمام ادارة المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور .. الخ . إذن فهي إلى حد ما ، تقدم قيوداً لما ينشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية - كحارس بوابة - بشأن المواد التي ترسل الى مشتركها .

الفصل الثالث

وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية

إن المدير في مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشتمل أحياناً على مسؤوليات إدارية ، وتحريرية ، ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة ، تحتاج الى الاختصار في معالجتها ، والنتيجة الشديدة نحو العمل ، وكذلك فالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية السرعة ، والخفة ، والحصول على رجع الصدى ، وهو من أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية .

والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية ، سوف تعطى صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات ، وهذه الوظائف هي : التخطيط .. والتنظيم .. والتوجيه واتخاذ القرار .. والرقابة .. وأعداد الميزانية .. والتوظيف والتدريب .. والتمثيل والتفاوض ..

وعلى ضوء ذلك يشتمل هذا الفصل على سبعة مباحث ، يتناول كل منها الحديث عن وظيفة من تلك الوظائف .. مع تقديم نماذج تطبيقية لبعض تلك الوظائف . وذلك على النحو التالي :-

المبحث الأول : التخطيط في المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول : التخطيط وأهميته في المؤسسات الإعلامية

المطلب الثاني : نماذج تطبيقية للتخطيط في المؤسسات الإعلامية

المبحث الثاني : التنظيم في المؤسسات الإعلامية .

المطلب الأول : التنظيم وملامحه في المؤسسات الإعلامية

المطلب الثاني : نماذج تطبيقية للتنظيم في المؤسسات الإعلامية

المبحث الثالث : التوجيه واتخاذ القرار في المؤسسات الإعلامية

المبحث الرابع : الرقابة في المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول : الرقابة الادارية

المطلب الثاني : الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية .

المبحث الخامس : إعداد الموازنة في المؤسسات الإعلامية .

المطلب الأول : التمويل في المؤسسات الصحفية .

المطلب الثاني : التمويل في النظم الاعلامية المختلفة

المبحث السادس : التوظيف والتدريب في المؤسسات الإعلامية

المطلب الأول : التوظيف في المؤسسات الإعلامية .

المطلب الثاني : التدريب في المؤسسات الإعلامية .

المبحث السابع : التمثيل والتفاوض في المؤسسات الإعلامية .

*

المبحث الأول

التخطيط في المؤسسات الاعلامية

ينقسم هذا البحث الى مطلبين : يتناول الأول الحديث من التخطيط وأهميته في المؤسسات الاعلامية ، ويقدم المطلب الثاني نماذج تطبيقية للتخطيط في بعض المؤسسات الاعلامية .

المطلب الأول

التخطيط وأهميته في المؤسسات الاعلامية^(١)

أي عمل نقوم به يحتاج الى تفكير مسبق ، يحدد لنا ما يجب عمله ، ويحدد الوسائل التي نقوم بها لتنفيذه ، ويحدد الاهداف المرجوة من تنفيذه .

وإن وضع الخطة لأي عمل هو عنصر من أهم العناصر التي يتحكم توافرها لهذا العمل . وينطبق ذلك على كل عمل بصرف النظر عن حجمه ، وتوعيته . وقد يكون هذا العمل على مستوى الفرد ، أو البيت ، أو الأسرة . وقد يكون على مستوى الدولة في المجالات العسكرية ، أو السياسية . الخ . وفي جميع الأحوال تكون درجة نجاح العمل مرتبطة بدرجة سلامة الخطة ، وسلامة المعلومات التي بُنيت عليها الخطة .

والتخطيط ليس مضيعة للوقت مهما بُذل فيه من جهد ، بل إنه على العكس يوفر الوقت الكثير ، الذي يمكن أن يضيع في حالة مواجهة مواقف دون وجود خطة لمواجهةها ، وما يحمله ذلك من ارتباك ، وتردد قد يؤدي الى تدمير العمل كله ، أو تقليل فرص نجاحه .

كذلك فإن وضع الخطة هو الضمان للاستمرار ، ما دام الأشخاص يتغيرون ولا يدومون . فوجود الخطة يضمن استمرار العمل ، ويؤكد شاعلية الجهود ، وتوجيهها في الاتجاه السليم ، وتحقيق أقصى إستفادة منها . والتخطيط في حد ذاته يشتمل على ثلاثة جوانب هي :

(١) اعتمدنا في هذه الجزئية صيغة أساسية على كتب : إدارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ، مرجع سابق ص ١٠١ - ١٠٨ وكذلك الإدارة في الإسلام - مرجع سابق ص ٥٨ وكذلك الإدارة العامة ، مرجع سابق ص ٥٩ وكذلك أصول الإدارة ، مرجع سابق ص ١٥ بالإضافة إلى بعض المراجع الأخرى الثانوية .

١- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها .

٢- تحديد الامكانيات المتاحة ، المالية ، والبشرية الواجب توافرها .

٣- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف .

وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة ككل ، وتلك الخاصة بالأنشطة ، أو الإدارات ، والأقسام الرئيسية بها ، وذلك في ضوء الموارد المتاحة ، ودراسة العوامل المؤثرة .. بعد ذلك يتم وضع البرامج بشكل متناسق ومتكامل . مع ضرورة التأكيد من واقعية الأهداف والبرامج الموضوعة . وللمقابلة احتمالات التغير في الظروف ، توضع الخطط البديلة التي تتناسب الظروف المختلفة ، حتى لاتفاجأ الإدارة بعدم واقعية ، أو جمود الخطة ، عندما تتغير الظروف .

فالتخطيط يمكن تعريفه بأنه « دراسة البدائل المختلفة ، لأداء عمل معين . ثم الوصول الى أفضل البدائل الممكنة ، والتي تحقق هدفاً معيناً ، في وقت معين ، وفي حدود الامكانيات المتاحة ، تحت الظروف والملايسات القائمة . والامكانيات المتاحة هي التي تحقق الهدف المعين ، وهي إمكانيات بشرية ومادية . وينتهي التخطيط الى وضع خطة عمل محددة ، والتي تحديد مسار تنفيذها في وقت معين ، ومحدد ، كسنة ، أو سنتين ، أو ما شابه ذلك ، كما نشاهد بالنسبة للخطة الاجتماعية ، والاقتصادية قصيرة المدى ، وطويلة المدى ، أو المربوطة بعدد معين من السنين » .

ويتسائل البعض عن طول فترة التخطيط .. والواقع ان ذلك يختلف من منشأة الى أخرى ، ومن وقت لآخر ، وتبعاً لاتجاهات رجال الإدارة . ولكن من الواجب ألا تكون فترة التخطيط طويلة اكثر من اللازم ، حتى لا تصبح بيانات الخطة ضريباً من الخيال ، وبعيدة عن الواقع . كما يجب ألا تكون فترة الخطة قصيرة أقصر من اللازم حتى لا تفقد عملية التخطيط أهميتها ، ولا تحول دون تنفيذها على الوجه الأكمل . بل يجب أن تتكامل فترة التخطيط مع الجهود المبذولة . والفترة المناسبة للخطة التفصيلية هي سنة واحدة . كما أن الفترة للنسبة للخطة الإجمالية هي خمس سنوات ، وفي بعض الأحيان عشر سنوات . وإذا زادت عن ذلك فهي مجرد تصورات ، وليست خطة . ولكن هذا لا ينفي وجود خطة شهرية ، بل وخطة يومية ، ولكن ليست هذه خطة بالمعنى المتعارف عليه .

والتخطيط يتم على كافة المستويات الإدارية . فالإدارة العليا مسؤولة عن الخطة العامة للمؤسسة ، والخطط طويلة الأجل .. والإدارة الوسطى مسؤولة عن خطط الأنشطة ، أو القطاعات الرئيسية .. وتزداد درجة التفصيل في الخطط ومدتها الزمنية كلما قل المستوى الإداري . فعلى مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة تكون الخطة تفصيلية ، ومجزأة على

فترات زمنية قصيرة ، تصل إلى أيام أو ساعات أحياناً .

وفى إطار المؤسسات الإعلامية ، فإن التخطيط ضرورة لمواجهة عدة أمور منها :-

(١) خططها لتطوير المؤسسة من ناحية إنشاءات ومعدات لمواجهة التطور التكنولوجى المستمر ، فيما يتعلق بالأجهزة ، والآلات التكنولوجية ، والتي تحتاجها المؤسسات الاعلامية فى الارسال ، والاستقبال ، والطباعة ومعالجة المعلومات .. الخ .

(٢) خطة لتنمية مواردها الاقتصادية لعمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة ، مثل إصدار جريدة ، أو مجلة ، أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية ، أو توسيع خدماتها الإعلامية ، أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع فى أسواق جديدة وغير ذلك .

(٣) التخطيط لتنمية الكوادر البشرية ، لتعزيز كفاءة المؤسسة الإعلامية ، ومدها بدماء جديدة خلال التخطيط لبرامج تدريبية وبعثات وغيرها .

(٤) التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة

(٥) التخطيط لتنمية المؤسسة ، ومواجهة التغيير الذى سيتم فى المؤسسة الإعلامية .

(٦) التخطيط فيما يتعلق بالجانب التحريرى ، لتكون الصحيفة جذابة ، وتلبى حاجات القراء .. وفيما يتعلق بالجانب البرامجى فى الاذاعة والتلفزيون ، لتلبية رغبات الجمهور ، والاحتفاظ به ، وتوسيع دائرته .

وفى العادة يمكن أن توضع خطط قصيرة الأجل ، وخطط طويلة الأجل .. وكلاهما لابد أن يعتمد على دراسات تشتمل على الميزانية اللازمة للخطة ، وما تحتاجه من عناصر بشرية ، ومعرفة السوق اذا كانت ذات علاقة به ، من خلال أبحاث السوق وتحليلها ، وقياس إمكانيات استيعاب السوق ، وذلك اذا أردنا مثلاً إصدار جريدة أو مجلة جديدة .

وتكمن المشكلات الأساسية فى التخطيط ، فى مقدرتها على التوقع الدقيق لنجاح الخطة ، أو برنامج العمل فى تحقيق الأهداف . وإذا كانت الخطة تعتمد على الدراسات والأبحاث لتوقع مدى نجاحها ، فإن التوقع فى حد ذاته له عدة طرق ، من خلالها تستطيع المؤسسة أن تضع تقديراتها ، وتوقعاتها المستقبلية .. ومن هذه الطرق ما هو وصفى فى طبيعته ، حيث يعتمد على آراء المعنيين ، والخبراء ، ومديرى المنشأة وخاصة نوى الخبرة . أما الطرق والأساليب الأخرى ، فهى كمية ، حيث يعبر المديرون ، والمحللون عن آرائهم ، وتحليلاتهم فى صورة أرقام ، ومعادلات ، ونماذج رياضية .

فعلى سبيل المثال تلجأ الإذاعات المسموعة والمرئية ، الى أبحاث تتناول الجمهور ، بحيث تدرس رغباتهم فيما يسمعه أو يشاهده ، لتعيد تقييم برامجها والتخطيط لها . وتعتمد فى ذلك

على أسلوب إستخدام إستطلاع الرأى أو الإستقصاء^(*)

وتستخدم نفس هذا الأسلوب الجرائد والمجلات . إذ تحاول معرفة رأى القراء فى أبواب الصحفية ، وكذلك معلومات عن القارئ مثل مستواه التعليمى ، والإجتماعى ، والإقتصادى ... الخ وكلها ذات علاقة بالتخطيط للرسالة الإعلامية من ناحية تحريرية ، وإعلانية ، وإقتصادية (كسمر الصحفية مثلاً) .

ويعتبر التخطيط من أهم وظائف القيادات الإدارية ، بل هو أول المراحل الإدارية لى عمل عام ، وهو بالتالى يؤثر على كل عناصر الإدارة الأخرى ، من تنفيذ الخطة ومراقبة لها لتصل الى أهدافها المرسومة .

وفى العمل الإعلامى . - كما فى الأعمال الأخرى - فإن مسئولية التخطيط تقع أحياناً على قيادات المؤسسة ، ويشارك فى عملية التخطيط كافة المستويات ، بحيث يضع رئيس كل قسم ، أو مدير إدارة التصورات الخاصة خلال فترة التخطيط ، وتتجمع الخطط الجزئية من أسفل الى أعلى ، ويتم التنسيق بينها عند كل مستوى إدارى . ولكن القرار فى النهاية بالنسبة للخطة الكلية ، إنما هو قرار الادارة العليا فى المشروع .. وكما أن الخطة تأخذ طريق إعدادها من أسفل إلى أعلى ، فإن تنفيذ الخطة وقراراتها تأخذ طريقها بالعكس من أعلى إلى أسفل .

والتخطيط فى المؤسسات الاعلامية يأخذ فى العادة وجهتين مستقلتين : إحداهما : **التخطيط المادى** ، ويعنى به التخطيط فيما يتعلق بالجوانب المالية ، والإدارية ، والتكنولوجية . وغالباً ما يكون منفصلاً عن إدارات التحرير ، والبرامج ، ولكن رئيس التحرير ، أو مدير الإذاعة أو التلفزيون ، يكون له دوره فى ذلك ، أو تشكل له لجنة تخطيط تحت إشراف المدير أو رئيس التحرير . والجهة الأخرى هى **التخطيط الإعلامى** ، أى ما يتعلق بالرسالة الاعلامية ذاتها . وفى الصحفية يتعلق بالتخطيط فى مجال التحرير ، وفى الإذاعة والتلفزيون يتعلق باقسام البرامج التى تتولى مسئولية التنسيق بينها أقسام التنسيق . وهذا ما يتعرض له المطلب القالى ، حيث يقدم نماذج تطبيقية للتخطيط الاعلامى فى الصحف والإذاعة والتلفزيون .

(*) راجع قائمة تشتمل عمل (بحوث المستمعين والمشاهدين) التى قامت بها الادارة العامة للبحوث ، التابعة لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى منذ عام ١٩٦٢ / ٦١ إلى عام ١٩٩١ / ٩٠ وذلك فى (الكتاب السنوى لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى ١٩٩١ / ٩٠) ص ٢١٧ - ٢١٩ .

المطلب الثاني

نماذج تطبيقية للتخطيط فى المؤسسات الاعلامية

يتضمن هذا المطلب تقييم نماذج تطبيقية للتخطيط الاعلامى فى الصحف ،
والاذاعة المسموعة والمرئية ..

أولاً : نماذج للتخطيط فى الصحف

(١) التخطيط الإستراتيجى قبل إصدار الصحيفة (١)

والمقصود به التخطيط طويل المدى ، أو مجموعة الخطوات ، أو الاجراءات ، أو الجوانب التى يتم اتخاذها أو حسمها قبل إصدار الصحيفة (سواء كانت جريدة يومية أو أسبوعية .. أو مجلة أقلها أسبوعية) .. وفى الوقت نفسه تحكم عمل الصحيفة فى جوانبها المختلفة بعد الإصدار ، وتعد دليل العمل الخاص ، والرؤية الإستراتيجية التى تسير عليها .

ويشترك فى وضع هذا التخطيط الاستراتيجى : الناشر ، ورئيس التحرير ، وكبار معاونيه (وهم يمثلون الإدارة العليا) . وقد تبنى القرارات ، والخطة النهائية على أساس الخبرة الشخصية ، والتجارب السابقة ، وقد يستعان أحياناً بقسم البحوث فى المؤسسة ، أو بمستشار ، أو خبير ، أو مكتب للبحوث . ويمر هذا التخطيط الإستراتيجى قبل إصدار الصحيفة (سواء كانت جريدة أو مجلة) بثلاث مراحل رئيسية هى :-

(١) الدراسة التفصيلية لجدوى إصدار الصحيفة : يهدف التحديد الدقيق ، والتفصيلى ، لجدوى ، مشروع إصدار الصحيفة من الناحية التسويقية ، والفنية ، والإقتصادية ، والصحفية . والمقارنة بين البدائل المختلفة التى يمكن أن يتخذ بها المشروع . وهذه البدائل قد تكون بدائل تحريرية ، أى فى أسلوب تحرير الصحيفة ، أو شكلية (مظهرية) فى أسلوب الإخراج . أو بدائل تكنولوجية فى طريقة الانتاج . أو فى موقع الانتاج ، أو فى نوعية المواد الأولية (الورق - الحبر - الأنلام) أو فى مصادر الحصول عليها . وتشمل الدراسة التفصيلية لجدوى المشروع :

(١) محمود علم الدين / الإخراج الصحفى (القاهرة - العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٩) ص ٤٣ - ٤٩ وكذلك له أيضاً المجلة - التخطيط لإصدارها ومرحلة إنتاجها (القاهرة - العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٠) ص ٣٠ وما بعدها واللفظ للمصدر الأول .

تحديد مواصفات الصحيفة المراد إصدارها ، وجمع المعلومات عن السوق من حيث الطلب الحالي على الصحف ، والصحف المنافسة ، والأسعار الحالية ، والإعلانات المتوقعة ، وأتجاهات الجمهور ، وجمع المعلومات عن النواحي الفنية ، ومتطلبات العملية الإنتاجية ، والانشاء ، والجوانب المالية والاقتصادية ، وإعادة تقويم التكاليف في ضوء أسعار المواد الخام والمنتجات ، والأجور الحالية . وبعد الوصول الى أن هذا المشروع مُجد من الناحية الاقتصادية ، تبدأ المرحلة التالية ..

(٢) اتخاذ مجموعة من القرارات الأساسية ، التي تتعلق بالجوانب المختلفة لإصدار الصحيفة : وتشمل هذه القرارات كل جوانب العمل الصحفي ، وتتضمن ما يلي :

(أ) قرارات على المستوى التحريري : وهي القرارات التي تتعلق بالسياسة التحريرية العامة للصحيفة ، ومحدداتها المختلفة ، تلك السياسة التي تعد بمثابة الدستور أو المرشد الذي يوجه عمل محرري الصحيفة في كل النواحي ، والسياسة التحريرية الأساسية للصحيفة هي تلك الحدود ، والمبادئ التي من خلالها تقوم الصحيفة (الجريدة أو المجلة) بإداء وظيفتها كوسيلة للاتصال بالجماعية ، ومحددة القضايا التي تعالجها و أساليب معالجتها ، والمحاذير . أو هي ببساطة الجهة التي تختار الصحيفة اتباعها في جوابها عن سؤالين مهمين : ماذا تنشر ، وكيف ستشتر ، مراد الصحيفة ؟ وما هو الأسلوب التحريري الإخراجي الذي سيتبع .

والهدف هو أن يصل القارئ بعد فترة إلى الإحساس بشخصية تحريرية ثابتة للصحيفة ، وهذه السياسة التحريرية تؤثر وتتأثر بالجوانب التالية : هدف الصحيفة ، وأتجاهها السياسي ، أو العقائدي ، وسوق الصحيفة ، والمستوى الإقتصادي والثقافي والتعليمي ، والاجتماعي للقراء ، والجرائد المنافسة ، والسياسات التحريرية للجرائد المنافسة ، والأوضاع الخاصة بحرية الصحافة ، وإمكانات الصحيفة البشرية ، والإقتصادية ، والفنية ، والتكنولوجية .

(ب) قرارات على المستوى الاقتصادي : وهي القرارات التي تتعلق بتدبير الأموال (التمويل) اللازمة لإصدار الصحيفة ، ومراقبة استخدامها بشكل أمثل . فالصحيفة مشروع فكري ، ومناعي ، وتجاري ، يحتاج إلى أموال لاعطاء أجور المحررين والمصورين والإداريين والفنيين ، وشراء المواد الخام الأولية (الورق - الحبر ... الخ) وشراء المعدات والسيارات ، وإيجار المباني أو شراء الأرض وتكاليف البناء .. الخ .. وتشمل تلك القرارات ما يلي : -

(١) اختيار نمط الملكية . وهناك عدة أنماط منها : الملكية الفردية ، ملكية المشاركة . ملكية الشركة . ملكية السلاسل . ملكية العاملين . الخ .

(٢) تحديد مصادر التمويل : ويمكن أن يتم ذلك من خلال أربعة مصادر رئيسية هي : التوزيع أو عائد عمليات بيع نسخ الصحيفة . وتشكل حوالي ٤٠٪ من مصادر الدخل المتوقع .. وكذلك إيرادات الاعلان المنشور داخل الجريدة وبشكل حوالى ٦٠٪ .. وأيضا اشتراكات القراء .. وأخيراً الدعم الحكومي ، وخاصة في دول العالم الثالث .

(ج) قرارات على المستوى الفني : وهى القرارات التى ستحدد فيما بعد شكل الصحيفة (جريدة أو مجلة) وتشمل داخلها الجوانب التالية : التصميم الأساسى ، واختيار نوع الطباعة ، واختيار نوع الجمع ونوع الورق ، ونوع الحبر . وهى التى ستحدد كل المواصفات التالية للصحيفة : قطع الصحيفة (الأبعاد الخارجية لها : الطول × العرض) .. وعدد الصفحات لكل نسخة .. وعدد النسخ من كل طبعة .. ونوع الجمع (يدوى - آلى - تصويرى) .. ونوع الطباعة (بارزة - غائرة - أفست) .. واتساع العمود داخل كل صفحة وعدد الأعمدة المقسم إليها كل صفحة .. والألوان المستخدمة .. والحروف وأبنائها (المتن - العناوين) .. والورق ووزنه ونوعه . والتجليد وأساليبه .. والفلاف (بالنسبة للمجلة) ونوع الورق المستعمل فى طباعته وأسلوب ركم استعمال المواد المصورة (الصور الفوتوغرافية - الرسوم الساخرة والتعبيرية ، والتوضيحية) .. الخ .

(د) قرارات على المستوى البشرى : وتتعلق هذه القرارات بتوفير العنصر البشرى الذى سيقوم بإصدار الصحيفة (جريدة أو مجلة) وهو الأساسى فى العمل الصحفى بمجالاته المختلفة . ويمكن الحصول على العنصر البشرى أو الأفراد اللازمين للعمل فى الصحيفة من عدة مصادر من بينها : -

العاملين فى المنشآت الصحفية القائمة والمناقسة .. مكاتب العمل أو إدارات القوى العاملة .. الاعلان فى الجرائد اليومية ، واختيار الناسيين للوظائف من بين المتقدمين بعد الاختبارات اللازمة .. الاتصال بكيانات ومعاهد وأقسام وشعب الاتصال والاعلام والصحافة والاستعانة بخريجيه .. والتعاقد مع نوى الخبرات من خارج الدولة عند الحاجة اليهم ..

(هـ) قرارات على المستوى التنظيمى : والتنظيم هو عملية وضع نظام للعلاقات بين أشخاص ، ومنسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك . ويتوقف اتساع التنظيم وشميته على حجم الصحيفة ، وعدد مخرجه ، وطبيعة أقسامها والناشر نفسه ، ونوع الملكية ، وحجم القراء ،

والأوضاع الإقتصادية . وفى الجرائد الأسبوعية ، والجرائد اليومية الصغيرة ، وكذلك الجرائد شديدة التخصص ، يوجد عادة قسمان : الأول يطلق عليه التحرير ، ويطلق على الثانى المطابع ، أو الأقسام الفنية (الورش) . ويتم تسليم المواد الصحفية ، والإعلانات فى التحرير لاتمام العملية الصحفية بها . أما الأعمال الميكانيكية فمكانها الأقسام الفنية حيث تجمع أصول الصحيفة وتطبع وفى بعض الجرائد الصغيرة ، التى ليس لها مطبعة خاصة بها ، لا نجد إلا قسماً للتحرير فقط ، تكون مسئولياته المادة الصحفية والإعلانات ، أما الأعمال الميكانيكية فيعهد بها الى مطبعة خارجية يتم التعاقد معها .

وأذا انتقلنا إلى المؤسسات الصحفية ، والجرائد المتوسطة والكبيرة ، نجد أنها تتكون فى العادة من ثلاثة قطاعات رئيسية هى :-

- (١) قطاع التحرير : ويضم رئيس التحرير ونوابه ، ومدير التحرير ، ورؤساء الأقسام ، والمحريين ، وسكرتير التحرير المراجع . وسكرتير التحرير الفنى ... الخ .
- (٢) القطاع الإدارى : ويهيمن على كل جوانب العمل غير التحريرى فى الجريدة ، ويضم أقسام : الإعلانات ، والتوزيع ، والمشتريات ، والمخازن ، وشئون العاملين ، والحسابات .. الخ .
- (٣) القطاع الفنى : ويضم أقسام : الجمع ، والتوضيب ، وتجهيز اللوحات ، والحفر ، والتصوير الميكانيكى ، والطباعة .. الخ .

(د) قرارات على المستوى القانونى : وهى قرارات تتعلق بالكيان القانونى انلائم لمشروع إصدار الصحيفة أيا كان حجمها من خلال جانبين :-

- (١) الجانب الأول : اختيار الشكل القانونى للمشروع : والصحيفة كمشروع هنامى وتجارى ، يمكن أن تصدر فى شكل قانونى من بين الأشكال القانونية المختلفة للمشروع ، والتى يمكن الاختيار من بينها وهى :-

المشروع الفردى .. شركة تضامن .. شركة التوصية البسيطة .. شركة ذات مسئولية محدودة .. الشركة المساهمة .. شركة التوصية بالأسهم .. الخ .

- (٢) الجانب الثانى : الحصول على ترخيص لإصدار الجريدة : وذلك من خلال المجلس الأعلى للصحافة (فى مصر) وفقاً للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة ، الذى لا يعطى للأفراد حق إصدار الصحف . وبالتالي تنقسم الصحف التى تصدر فى مصر الآن إلى أربعة أنماط من حيث الملكية القانونية :-

- الصحف القومية التى تصدر حالياً أو مستقبلاً من المؤسسات الصحفية التى كان يملكها الاتحاد الاشتراكى العربى أو يسهم فيها ، وتعتبر الآن مملوكة ملكية خاصة للدولة ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى وهى مؤسسات : دار أخبار اليوم ، والأهرام ، ودار الهلال ، ودار التحرير للطبع والنشر ، وروز اليوسف ، ودار التعاون ، ومجلة أكتوبر ، ودار الشعب ، ووكالة أنباء الشرق الأوسط ، والشركة القومية للتوزيع .

- الصحف الحزبية التى تصدرها الأحزاب السياسية .
- الصحف التى يصدرها الأشخاص الاعتبارية العامة .
- الصحف التى يصدرها الأشخاص الاعتبارية الخاصة .

وبعد انتهاء المخطط لإصدار الجريدة من اتخاذ القرارات الأساسية المختلفة السابق مرضها وهى : التحريرية ، والاقتصادية ، والفنية ، والبشرية ، والتنظيمية ، والقانونية ، يكون قد استقر على خطة محددة المعالم للصحيفة قبل إصدارها . ويبقى عليه بعد ذلك أن يحولها الى كيان مادى . أو نسخة مطبوعة من الصحيفة حيث تبدأ المرحلة التالية ..

(٣) وضع خطة أو جدول زمنى لتنفيذ إصدار الصحيفة : ويبدأ ذلك بالتنفيذ أو التحويل المادى ، بعملية وضع جدول زمنى لإصدار الصحيفة (جريدة أو مجلة) . أو تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن تبدأ فيه العمليات ، أو المراحل المختلفة ، ووضع الهدف الزمنى المطلوب تنفيذه . وعملياً من الأفضل وضع أيام ، أو أسابيع معينة لبدء وانتهاء كل خطوة من الخطوات التالية : الاتصال بالمعلنين .. والاتصال بشركة التوزيع ، واستكمال الجهاز التحريرى .. والاتفاق مع مطبعة اذا لم يكن للصحيفة مطبعة .. والحصول على ترخيص الإصدار .. وتجهيز العدد التجريبى الأول .. وطباعة العدد التجريبى الأول .. والاتفاق مع وكالات الأنباء والصبر وغيرها .. والاتفاق مع وكالات التوزيع .. تجهيز العدد الأول .. وطبع وتنفيذ العدد الأول .

(ب) التخطيط اليومي بالجريدة^(١)

يحتّم على كل أقسام التحرير بالجريدة اليومية أن تعمل فى تعاون كامل ، وتقاهم سريع من جانب كل قسم مع كافة الأقسام الأخرى ، لكى يتوفّر للجريدة عنصر التجانس ، والربط بين كافة أجزاء الجريدة ..

ويتم الربط ، والتنسيق ، والتجانس المطلوب داخل أقسام الجريدة المختلفة ، فى اجتماعات متعددة تعقدّها كافة المستويات الصحفية القيادية لوضع التخطيط اللازم لإصدار الجريدة كل يوم . بحيث يضع رئيس كل قسم مع العاملين معه التصورات الخاصة لعمل قسمة اليومى ، ويتّجمع الخطط الجزئية من أسفل الى أعلى ، ويتم التنسيق بينها عند كل مستوى ، والقرار النهائى بالنسبة للخطة الكلية ، هو قرار القيادة العليا فى جهاز التحرير المتمثل فى مجلس التحرير الذى يضم قيادات الجهاز الصحفى ..

فى الجريدة الصباحية اليومية يبدأ العمل اليومى لوضع الخطة فى جهاز التحرير بها ، فى الساعات المبكرة من النهار ، حيث يجتمع رئيس كل قسم مع الصحفيين الذين يعملون معه على حده ، لوضع خطة العمل المبدئية للقسمة . فيطرح كل محرر خطة عمله ، أو تصوره ، أو برنامجه للعمل فى هذا اليوم ، على ضوء الأحداث الجارية أو المتوقعة . وكل محرر يجب أن يكون - قبل حضور هذا الاجتماع - قد أتم اتصالاته الأولية بمصادره ، وأطلع على صحيفته والصحف المنافسة الأخرى ، لكى يحضر هذا الاجتماع ومعه مقترحات تعدد خط سيره ، وجدول أعماله أو خطته طوال اليوم .

ويعد مناقشة تلك الخطط الفردية - وهى مناقشة يشترك فيها جميع محررى القسم مع رئيس القسم - لتحديد خطة عمل كل محرر فى هذا القسم ضمن إطار الخطة المبدئية للقسمة كله . وقد يبدو - لأول وهلة - أن كل تلك المناقشات تستغرق وقتاً طويلاً . والحقيقة غير ذلك ، لأن المجموعة التى تقرّر وتسمم الأمور فى هذه الاجتماعات ، إنما تعيش العملية الصحفية يوماً بيوم ، وتتابعها فى حينها بحيث لا يحتاج الأمر الى مناقشات طويلة .. بل هى غالباً ما تتركز حول نقطة أو نقطتين ، يدور بشأنها حوار حول المساحة التى تستحقها كل مادة صحفية ، وكثيراً ما يترك البت فى ذلك إلى الجلسة المسائية التى تعقد بعد جمع المادة الصحفية .

(١) انظر كتاب / مدخل الى الصحافة (للمؤلف) تحت عنوان (العمل اليومى فى الجريدة) ص ١٥٤ .

ومجمل القول أن هذه الاجتماعات ليست فى الواقع سوى عملية استطلاع قائمة على التوقعات ، والاحتمالات ، التابعة من تعايش المخرجين والمسؤولين فى جهاز التحرير مع الأحداث ، وقد تتحقق هذه التوقعات ، أو قد تتطور إلى أهم مما كان متوقعاً ، وقد لا تحدث على الإطلاق لأسباب طارئة .

وعلى العموم فإن رئيس كل قسم يخرج من هذا الاجتماع الصباحى وتحت يده صورة مبدئية لخطة كاملة ، لما يتوقع أن تؤديه مجموعته من عمل خلال النهار ، وفى نفس الوقت ينطلق المخرجون إلى أعمالهم وفقاً لتلك الخريطة الأولية التى رسمت مهام كل منهم فى هذا اليوم ، والتى اشتركوا هم جميعاً فى رسمها خلال الاجتماع .

ويعقب اجتماعات الأقسام ، اجتماع آخر لمجلس التحرير الذى يضم قيادات الجهاز الصحفى من رؤساء الأقسام ، وسكرتير التحرير ، ومدير التحرير ، أو نائب رئيس التحرير ، وقد يحضره رئيس التحرير . وفى هذا الاجتماع يتم مناقشة خطط كل قسم لرسم الهيكل العام المبدئى لعدد اليوم التالى من الجريدة ، وفقاً لما تجمع لديهم من بيانات . وفى هذا الاجتماع يعرف رئيس كل قسم ما ستؤديه الأقسام الأخرى من عمل . ومن هنا يظهر أول خيط من خيوط القناسق فى العملية اليومية . لأن المام رئيس كل قسم بما تقوم به الأقسام الأخرى ، يساعد خلال النهار على ضم عناصر الموضوع الواحد الوارد من مصادر مختلفة إذا وجدت أنها تتعلق بموضوع صحفى واحد . ويتم فى نهاية الأمر وضع خطة العمل اليومية المبدئية للعريضة ككل . فتحدد المساحات التى ستحتج لكل موضوع من الموضوعات الصحفية ، مثل التحقيقات ، والأحاديث ، أو الأخبار الهامة التى تحتاج إلى مساحات كبيرة ، وأرقام الصفحات الموزعة عليها هذه المواد الصحفية المختلفة ، والصور المقترحة للنشر مع الموضوعات ، مع تخطيط أولى للحجم الذى يصح نشره كاملاً بالصفحات الأساسية ، وما يرحل منه إلى صفحات أخرى ، أو ما يسمى بالبواقي المرحلة من صفحة أخرى .

وبصفة عامة فإن أساس العمل فى هذا الاجتماع الصباحى الكبير لمجلس التحرير بالجريدة اليومية ، هو توجيه رؤساء الأقسام إلى ما يتحتم استكماله من بيانات لم تحدد فى اجتماعاتهم مع المخرجين العاملين معهم فى أقسامهم . وكذلك تحديد المساحات اللازمة للموضوعات الهامة التى ستضمونها الصحيفة . وأيضاً تقسيم العمل بين الأقسام المختلفة وفق الخطة المبدئية المتفق عليها ، بحيث يمضى العمل خلال اليوم منسقاً ، متجانساً ، لا تضارب فيه ، ليأتى العدد الجديد من

الجريدة متنوعة ، ومتوازنا بين موضوعاته وأخباره و بما يحقق تقديم ما يهم كل نوع من أنواع القراء ، وبما يحول دون التركيز على ما يهم مجموعة واحدة منهم .

ويخرج رؤساء الأقسام من الاجتماع ، وقد وضعوا خطة مبدئية متكاملة ، تتضمن خطوطاً عريضة لعمل أقسام الجريدة كلها خلال اليوم ، كما يخرج سكرتير التحرير الفني ، وفي يده تخطيط شامل لموضوعات العدد . وعلى أساس هذا التخطيط يبدأ عمله فى رسم أولى الصفحات ، وإعدادها لاستقبال المادة الصحفية التى ستندفق عليه بعد ساعات من هذا الاجتماع .

ومع ذلك فليس من المستبعد بعد هذا الجهد كله ، أن ينهار هيكل الخطة المبدئية من أساسه لظروف طارئة ، أو ما يسمى فى المحيط الصحفى بوقوع أسوأ الاحتمالات . فقد يحدث مثلاً أن يجتمع المجلس النيابى لمناقشة الموضوع الهام الذى حجزت له صفحة كاملة أو أكثر بالجريدة ، ثم تطلب الحكومة تأجيل المناقشة ، أو أن يطلب أعضاء المجلس فرصة لدراسة الموضوع ، ويوافق المجلس على ذلك ، وتنتهى الجلسة الهامة المتوقعة إلى لا شئ .. أو قد تقوّل مباراة هامة لكرة القدم ، لهبوب عاصفة رملية شديدة ، وهطول أمطار غزيرة ، جعلت اللعب متعذراً .. بل قد يحدث أكثر من هذا ، حيث يجتمع المجلس النيابى ، ويناقش الموضوع الخطير . وقد تجرى مباراة كرة القدم الهامة فى موعدها ، وتسفر عن فوز المنتخب القومى .. الخ ولكن مع هذا وقع ما هو أخطر من الاجتماع أو المباراة ، فقد يقع مثلاً حادث اغتيال له قيمته الدولية ، أو قد ينشب نزاع دولى ينذر بأحداث جسام .. كل هذا قد يقلب خطة الاستعداد الذى بدأ فى أول النهار لينهار فى آخره ، أو ربما والجريدة مائلة للطبع .

وفى هذه الحالة ، فإن سكرتير التحرير الفني المجرب ، يضع خطته على أساس أن يكون هيكل الجريدة مرناً ، وعلى استعداد لهذه الظروف الهامة الطارئة .. وهو فى هذه الحالة يرسم صفحات الجريدة بطريقة قابلة للحركة ، والحذف ، والإضافة ، فإذا مرّ اليوم مع الليل بسلام ، ولم تتأثر خطته بالأحداث غير المتوقعة ، أو بوقوع أسوأ الاحتمالات ، كان بها ، وإلا كان على سكرتير التحرير الفني أن يواجه الظروف الطارئة بأعصاب هادئة ، وبسرعة فائقة ، اعتماداً على مرونة الهيكل الذى رسمه وأعدّه ، حتى تصدر الجريدة فى موعدها .

ويبقى بعد ذلك - لاتمام الخطة المبدئية للجريدة ككل - اجتماع رئيسي التحرير مع كتاب المقالات الإفتتاحية ، حيث يتم الاتفاق على الموضوعات التي يصبح تناولها في الافتتاحيات ، وفقاً لسياسة الجريدة من جهة ، وسير الأحداث المحلية والدولية من جهة أخرى . ويقوم رئيس التحرير أو أحد نوابه ، بإخطار كتاب المقالات الإفتتاحية بكل جديد يطرأ على الموضوعات التي تم اختيارها للكتابة فيها ، ليكون الكاتب ملماً بكل طارئٍ صالح لمعالجته في المقال .

وفي المساء إذا جاء الليل ، يعقد اجتماع آخر بين رئيس التحرير ورؤساء الأقسام ، لدراسة ما تم تنفيذه من الخطة التي رسموها في الصباح ، وما جد عليها من تغييرات ، ثم يتم الاتفاق على المادة التي تنشر في الصفحة الأولى ، التي تعتبر واجهة الجريدة ، سواء كانت داخلية ، أو خارجية ، أو سياسية أو اجتماعية ، أو رياضية .. الخ بشرط أن تكون ذات طابع هام .

وبعد ذلك يعقد اجتماع آخر مصغر ، يضم رئيس التحرير أو نوابه ، ومدير التحرير ، بالإضافة الى سكرتير التحرير العام الذي يشرف على سكرتيريه التحرير الفنية ، للنظر في البروفات النهائية لجميع صفحات الجريدة ، للموافقة عليها أو تعديلها ، حسب ما يرى رئيس التحرير أو معاونوه . وبعد موافقة رئيس التحرير النهائية على كل الصفحات ، تدور المطبعة لطبع الطبعة الأولى ، التي ترسل الى المناطق النائية بالدولة وإلى الخارج أيضا .. ثم يبدأ العمل في الطبعة الثانية ، لكي تظهر في نحو الثالثة صباحاً ، وهي الطبعة التي توزع في نفس المدينة التي تصدر بها الجريدة . وقد يتم إصدار طبعة ثالثة أو رابعة إذا وقعت أحداث هامة جديدة في تلك الفترة المتأخرة من الليل ، وتحرص الجريدة على ألا يفوتها نشرها ، لتقديم آخر الأحداث للقراء .

وهذه الطريقة في التخطيط للعمل بجهاز التحرير ، التي تتبعها الجرائد اليومية التي تصدر في الصباح ، هي نفس الطريقة التي تتبعها الجرائد التي تصدر بعد الظهر أو في المساء ، مع فارق بسيط في الفترات الزمنية التي تعقد فيها تلك الاجتماعات .

* * * * *

(ج) التخطيط الأسبوعي بالمجلة

يبدأ وضع خطة العمل لإصدار عدد جديد من المجلة (الأسبوعية) يعقد اجتماع أسبوعي عام لجهاز التحرير بالمجلة ، وغالباً ما يكون يوم صدور العدد الجديد منها ، ويحضر هذا الاجتماع قيادات جهاز التحرير المتمثلة في : رئيس التحرير ، ومدير التحرير ، ونائب رئيس التحرير (حسب

نظام المجلة) والمشرف الفنى ، وسكرتير التحرير المراجع ، ورئيس قسم التصوير ، بالإضافة الى جميع المحررين العاملين فى المجلة بصفة دائمة ثابتة .

وفى هذا الاجتماع ، يتم تقويم العدد الأخير ، والتخطيط للعدد القادم ، حيث يطرح رئيس التحرير رأيه فى العدد الأخير الذى صدر من المجلة ، ويناقش مع معاونيه ومحرريه . الجوانب الإيجابية والسلبية فى ذلك العدد . وعلى ضوء هذه المناقشة يبدأ التخطيط للعدد القادم . والمفروض قبل أن يستمع رئيس التحرير الى مقترحات المحررين ، أن يكون قد استعد بالاشتراك مع معاونيه من قيادة جهاز التحرير ، ببعض المقترحات لموضوعات تحريرية ، ومصورة ، وخاصة موضوعات الغلاف . ثم يبدأ كل محرر يطرح مقترحاته التى يتولى إعدادها للنشر . ويتم مناقشة كل اقتراح على حدة ، من جانب الحاضرين فى الاجتماع . وقد يوافق على الاقتراح كما هو ، أو يعدل حسب سير المناقشة ، أو قد يرفض ويُصرف النظر عنه نهائياً . وقد يكلف المحررون أيضاً بعمل موضوعات صحفية أخرى غير التى اقترحوا أفكارها ، خلال هذا الاجتماع ، أو خلال الأسبوع وذلك وفقاً لتطورات الأحداث .

وبعد انتهاء هذا الاجتماع الموسع مباشرة ، يُعقد اجتماع آخر ضيق ، يضم عادة قيادة الجهاز الصحفى من رئيس التحرير ومعاونيه ، والمشرف الفنى ، وسكرتير التحرير المراجع ، ورئيس قسم التصوير ، لوضع الخطة المبدئية لشكل العدد القادم من المجلة ، على ضوء الاقتراحات التى قدمت فى اجتماع التحرير العام وتم الاتفاق عليها . وغالباً ما يتم اختيار الاقتراحات التى تتعلق بقضايا عاجلة ، أو مثيرة ، أو ساخنة ، أو التى يمكن أن تمر مناسبتها ، أو التى يهتم أن تسبق بنشرها مجلة أخرى منافسة .

أما بقية العدد ، فإنه - وفقاً للخطة المبدئية للعدد ككل - يُغطى بالموضوعات ، والمادة الصحفية التى يختارها المسؤولون من قيادة الجهاز الصحفى من بين انتاج الكتاب الأحرار

المصاحفين^(١) وغيرهم؛ بالإضافة الى الموضوعات التي سبق اعدادها من قبل ولم تنشر لسبب أو لآخر ، والموضوعات الموجهة التي تصلح للنشر في أى وقت .

وفي هذا الاجتماع الضيق - وضمن اطار خطة العدد القادم - يتم أيضا اختيار صور الغلاف ، وتحديد ما إذا كانت ستربط بموضوع صفحى ينشر داخل العدد أم لا .. كذلك غالباً ما يتم فى هذا الاجتماع الضيق ، التركيز على وضع الصورة النهائية للملزم الألوان بالمجلة ، على أن يوجل وضع الصورة النهائية لبقية صفحات المجلة ، وهى ما تسمى بملزم الأبيض والأسود ، الى اجتماع آخر يعقد فى منتصف الأسبوع الذى تصدر فيه المجلة . لأن صفحات الألوان عادة تطبع أولاً ، لاحتياجها الى وقت فى المطبعة ، بالإضافة الى ما تستغرقه الصور الملونة فى التحميض وغير ذلك من العمليات الفنية .

وبالنسبة للمحررين ، فإنهم يخرجون من الاجتماع الأسبوعى الموسع ، ليبدأ كل منهم فى تنفيذ الموضوعات التى كلفوا بها فى الاجتماع ضمن اطار خطة العدد القادم . وبعد أن ينتهى المحرر من اعداد ما كلف به ، يسلمه مكتبياً الى رئيس قسمه المختص ، الذى يقرأه لمراجعته مراجعة مبدئية ، ثم يسلمه بدوره الى أحد معاونى رئيس التحرير حسب الاختصاص ، الذى يراجعها وبعد إجازته يرسله الى المشرف الفنى ، ومنه الى المخرج الفنى الذى يقوم برسم ما كيت المجلة ويرسل المادة المكتوبة الى الجمع والصف ، والصور الى العمل لتحمضها وطبعها . ثم تاتى سلخ

^١ (١) راجع تفاصيل حول كُتّاب المجلة الدائمين والكتاب الاحرار المصاحفين فى كتاب « مدخل الى الصحافة - المؤلف - فى الفصل الثالث - للبحث الثانى - المطلب الثانى تحت عنوان / جهاز التحرير فى المجلة » .. والكاتب الحر أو المصاحف Freelancer هو شخصى لا يعمل عضواً ثابتاً فى جهاز تحرير المجلة ، ولكن يكتب لها ويرتبط بها ، ولا يلتزم بالعمل فيها كوظيفة ، وقد يكون محرراً أو كاتباً أو مصوراً أو رساما ، لكنه يعمل حراً طليقاً لمسابه الخاص .. وتعتمد المجلات على المصاحفين اكثر من اعتماد الجرائد عليهم . بحكم أن الجرائد تعتمد على التقطية الصحفية المنظمة من طاقمها التحريرى ، ومن وكالات الأنباء ، أما المجلات فمواردها أكثر تنوعاً ، ولد بها وقت أطول ، ويمكنها أن توظف هؤلاء المصاحفين حسب خططها طويلة الأجل بشكل منظم ، وتستفيد من تخصصاتهم المتنوعة والتي تسد حاجات لا يفيدها أعضاء طاقمها التحريرى الثابت .. وكلمة مصاحف ، كلمة انجليزية تعود فى أصلها الى الحياة العسكرية حيث كانت تطلق على الشخص المحارب أو الفارس الذى يبيع قوته وقدرته على القتال الى الملوك ، أو القادة العسكريين ، ولكن حالياً تطلق كلمة مصاحف على الشخص الذى يكتب مادة صحفية من خارج هيئة تحرير الصحيفة الثابتين ..

البروفات المجموعة اليه ليقوم بتوضيب صفحات المجلة وتمضى العمليات اللازمة تمهيداً لارسالها الى المطبعة الى أن تصبح المجلة جاهزة للتوزيع ..

وعلى نفس النسق جرى وضع الخطط لاصدار المجلات الشهرية ، أو الفصلية ، أو السنوية وغيرها ، مع اختلاف في مواعيد عقد الاجتماعات حسب كل مجلة ، واختلاف أيضاً فى عدد أطقم التحرير والقيادات الصحفية فى كل مجلة حسب طبيعتها ..

* * * *

ثانياً ، نماذج للتخطيط بالإذاعة والتلفزيون (١)

التخطيط الإذاعي هو التوظيف الأمثل للمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، أو التي يمكن توفيرها بالإذاعة المسموعة والمرئية أثناء الفترة الزمنية للخطة ، من أجل تحقيق أهداف معينة ، سبق الاتفاق عليها بعد مناقشتها .

ويستهدف التخطيط الإذاعي المسموع والمرئي ، الوصول الى أعلى كفاءة ممكنة للحصول على أعلى عائد ممكن من الاستثمارات الإذاعية ، أثناء ، وبعد تنفيذ الخدمات الإذاعية من اخبارية ، وتثقيفية ، وترفيهية ، وإعلانية يحتاجها الجمهور ، أو يرغب فيها .

ومن الطبيعي ألا يقتصر التخطيط الإذاعي على عملية « وضع البرامج » فحسب ، بل لابد أن يتعداها ليشمل التخطيط للإدارة الإذاعية ، والعاملين بالمحطات أو التوسع والتحديث التقنى ، وبيع الزمن الإذاعي للأعلان ويقتضى تحقيق هدف التخطيط الإذاعي ، وضع سياسة إذاعية واضحة ومتكاملة ، مبنية على نتائج أبحاث المستقبلين ، وتنظيم كامل للخطة الإذاعية ، وتفانى العاملين على تحقيقها ، ليصبح العائد من إنتاج البرامج الإذاعية أعلى من الاستثمار فيها .

ومن الضروري أن تشمل عملية التخطيط ، البحث عن البدائل ، والاختيار الأحسن من بينها ، بما يتلاءم مع الأهداف الموضوعية للإذاعة . كما يستلزم التخطيط الفعال تحليل توقعات المستقبل ، والتخطيط لها ، لتعاشي وقوع أية اضطرابات فى الخطة الإذاعية ، وتوفير الكثير من

(١) اعتمدنا فى هذه الجزئية على كتاب عبد العزيز الغنام / مدخل فى علم الصحافة - ج ٢ الصحافة الإذاعية - التخطيط للبرامج الإذاعية راديو وتلفزيون (القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٢) ص ١٨ و ١٩ و ١١٨ ومابعدها .. وكذلك كتاب ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى / مرجع سابق ص ١٠٨ و ١٠٩ و ١٢٧ و ١٢٨ وكذلك الكتاب السنوى لاتحاد الإذاعة والتلفزيون (بمصر) ١٩٩٠ / ١٩٩١ ص ٥٢ .

الزمن والجهد عند وقوعها . ولتفادى ذلك لابد أن يكون هناك من بين المسؤولين عن التخطيط الإذاعي المسورع والمرئي ، من يهتم بأحداث اليوم ، وتوقعات الغد أو الأسبوع أو الشهر المقبل . والتخطيط الإذاعي عملية مستمرة لا تنتهى عند وضع خطة واحدة بل لابد من تتابع الخطط الى ما لانهاية ، فى اطار التخطيط طويل المدى ، ومقتضياته ، بالإضافة الى متابعة الخطط الموضوعية ، وبعد تنفيذها لاكتشاف المعوقات التى تقف أمام التنفيذ ، والعمل على إزالتها ، وتحاشيها فى الخطط المستقبلية ، بجانب قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ الخطة ، وإدخال التعديلات المناسبة ، لتتلاءم مع السياسة الإذاعية الموضوعية .

وإذا انتقلنا الى تقديم نماذج لعملية لتخطيط البرامج الإذاعية المسموعة والمرئية نجد أن عملية التخطيط للبرامج تتم طبقاً لنتائج أبحاث ، ودراسات جمهور المستقبلين ، وتمر هذه العملية بالخطوات التالية

(أ) يتولى مدير البرامج دراسة وتنسيق المقترحات الخاصة بالبرامج والمقدمة من المشرفين عليها ، والمخرجين لها ، بعد مناقشتها معهم على حدة ، أو فى اجتماع يشترك فيه العاملون يقسم البرامج .

(ب) يقوم المراقب المختص بتنسيق هذه المقترحات بعد عرضها عليه مع برامج الدورات السابقة والتالية .

(ج) تقدم جميع المقترحات بعد تنسيقها ، بواسطة المراقبين المختصين الى المدير العام للبرامج ، الذى يتولى دراستها وتقديمها الى المدير العام للإذاعة أو اللجنة العليا للبرامج لمناقشتها .

(د) تعاد المقترحات بعد ادخال التعديلات اللازمة ، والموافقة عليها ، الى المراقبات التى اقترحتها لتبدأ تنفيذها .

(هـ) ترسل البرامج الجديدة المقترح تنفيذها الى مراقبة التنسيق لجهولتها فى الخطة .

(و) يتم تسجيل البرامج غير الحية قبل موعد اذاعتها بمدة تكفى للاعداد الجيد .

وعادة ما يتم الانتهاء من اعداد الدورة الإذاعية بما فى ذلك تجهيز البرامج المكررة ، وتنفيذ البرامج الجديدة ، قبل بدء الدورة بستة أسابيع ما عدا البرامج الإخبارية ، وما يتصل بها من أحداث تنسم بالحالية .

وعند وضع البرامج الإذاعية ، المسموعة والمرئية ، من لفظية (*) ، وموسيقية (**) ، وقلمية (***) ، فى إطار خطة إذاعية مسموعة ومرئية ، سواء كانت دورية لمدة ثلاثة شهور ، أو يومية ، فلابد من خلطها بالطريقة المثلى التى تجذب اهتمام المستقبل ، وتحافظ عليه لأطول مدة ممكنة .

ولما كانت عملية الاستقبال البرامجى عموما مملة وشاقة ، كان لابد لواضع البرامج والقائم بخلطها فى الخطة الدورية أو اليومية من مراعاة تجانس وسلسلة البرامج ككل ، وتوفير عنصر التباين فيها حتى لا يمل المتلقى سماعها أو مشاهدتها ، اذ يساعد عنصر التباين ، والتضاد فى أشكال ، وموضوع ، ووظائف البرامج على ادخال عنصر التنوع عليها ، وتغيير بيئته وجو الاستقبال من وقت لآخر ، للمحافظة على انتباه المستقبل . ويتم تحقيق عنصر التباين بالتنوع فى مواد التسلية من تمثيلية (اجتماعية وتاريخية ومغامرات) وموسيقى (كلاسيكية وخفيفة وغيرها) وأخبار (سياسية واجتماعية واقتصادية مطولة وقصيرة ومحلية وعالمية) ومعلومات متنوعة ..

كما يجب أن تصمم خطة البرامج على عناصر جديدة من أسبوع لآخر ، حتى لا يصفها الجمهور بالرتابة . ويمكن ارسال المسلسلات الإذاعية المسموعة والمرئية ، والحلقات البوليسية ،

(*) **البرامج اللفظية** : تشمل نشرات الأخبار ، والأحاديث ، والمناقشات ، والبرامج الثقافية والتعليمية ، والوثائقية ، والمجلات الإذاعية ، والتمثيلية ، وبرامج دينية ، ورياضية ، وأخرى خاصة بالمرأة ، والأطفال ، والشباب ، والعمال ، والفلاحين . ومقابلات اذعية مع كبار الشخصيات وغيرهم .. الخ .

(**) **البرامج الموسيقية** : تقتصر على الأتغام ، والمقطوعات الصوتية ، الناتجة عن استخدام الآلات الوترية ، والنوت الموسيقية فى برامج الراديو ، ومصاحبة العازفين والاتهم لها فى التلفزيون .

(***) **البرامج الفلمية** : ويقصد بها البرامج التلفزيونية التى يتقلب فيها فى العادة عنصر المرئيات من صورة ويصاحبها توضيح على المواد اللفظية والموسيقى . والفيلم التلفزيونى يفرض مساحة واسعة من وقت الارسال ، وينقسم الى نوعين . وثائقى ، وروائى . ويعرض كلاما الحقائق ، ولا يفرق بينهما الا موضوعهما . ويظهر الجانب الاعلاى بوضوح فى الأفلام الوثائقية ، ويختص بالأحداث الوثائقية المعروضة ويعالجها دون أى تغيير فيها .. كذلك فإن الفيلم الروائى . تظهر فيه بوضوح الوظيفة الإعلامية لأنه يعالج الانسان وبيئته ومشكلاته ، وما يعيشه من أحداث . المحتوى ، وذاتية فى طريقة العرض ، حيث يعبر المخرج والمنتج من خلاله على لسان أبطاله وشخصيات عن آرائهم تجاه مشكلات مفترضة .

والتمثيلات وبرامج المغامرات فى أضعف أوقات الاستقبال عند الجمهور المحافظة عليه وشد انتباهه لحبه لهذه الانواع من البرامج .

ومن أجل التوصل الى فاعلية برامجية أعلى ، يجب على مدير البرامج عند خلطها ووضعها فى اطار خطة ارسال مراعاة عناصر توقيت البرامج ، وسرعتها ، وفترات الراحة القصيرة التى تتخللها ، وبحثها المستقبل لىتمكن من استيعاب اكبر لاحتواها .. ومن الصعب على أى مدير برامج تحديد الطول الزمنى اللازم لانجاح البرنامج . ولكن يمكن القول عموما بضرورة قصر برامج الراديو عن البرامج التليفزيونية ، التى تمكن المشاهد من توزيع وقته ، وحواسه بين مشاهدة الصورة ، وسماع الصوت ، مما يساعد على مواصلة عملية الاستقبال لمدة أطول . كما أن البرامج الاخبارية التى تمتد فى الراديو لمدة عشر دقائق أو ربع ساعة ، وفى التليفزيون لمدة ما بين ربع ونصف ساعة ، أكثر فاعلية من غيرها الأكثر طولاً ..

الدورة الاذاعية : ويقسم الخطط الاذاعية الطويلة الأمد ، الى دورات اذاعية تستمر الواحدة منها ثلاثة شهور ، ويبلغ بذلك عدد الدورات الاذاعية السنوية اربعة : تتمثل فى الدورة الاولى وتبدأ من أول يناير ، والدورة الثانية وتبدأ من أول ابريل ، والدورة الثالثة وتبدأ من أول يوليو ، والدورة الرابعة وتبدأ من أول اكتوبر من كل عام . وقد تتبع بعض المحطات الاذاعية فى تقسيم دوراتها فصول السنة ، من دورة ربيعية تبدأ فى ٢١ مارس ، وصيفية فى ٢١ يونيه ، وخريفية فى ٢٢ سبتمبر ، وشتوية فى ٢٢ ديسمبر كما قد تتبع بعض المحطات قواعد أخرى عند تقسيمها لدوراتها ..

الخطة اليومية فى الراديو : وعادة ما يبدأ البرنامج اليومى فى الدول الاسلامية بالقرآن الكريم ، وفى الدول الأخرى بموسيقى خفيفة ، ونشرات اخبارية متتالية ، ومختصرات لها . ثم تبطأ سرعة البرامج فى حوالى الساعة التاسعة ، حيث ترسل برامج خاصة بالمرأة ، وبعض الجلات الاذاعية ، ذات المحتوى الاخبارى الخفيف .. ثم تزداد نسبة الأخبار والمواد الاخبارية من الساعة الثانية عشرة ظهراً حتى الثالثة بعد الظهر ، ثم تبدأ البرامج الترفيهية ، والتعليمية حتى الساعة الخامسة مساءً ، حيث تبدأ برامج الأطفال .. وفى السادسة أو السابعة تبدأ البرامج المسائية حتى العاشرة مساءً ، وتكون برامج هذه الفترة مشحونة بالقصص الاخبارية ، والريبرتاجات ، ثم تبدأ بعدها برامج السهرة التى غالباً ما تكون مملوءة بالموسيقى ، والأغاني ، والمسرحيات ، والمسلسلات ، ويستمر ذلك حتى ينتهى اليوم الاذاعى بنشرة مختصرة للأحداث والأخبار اليومية .

الخططة اليومية في التلفزيون : من الملاحظ أن هناك تشابهاً كبيراً في المبادئ الخاصة بتخطيط البرامج لكل من التلفزيون والراديو ، نتيجة لطبيعة تطورها التاريخي ، والتقني ، حيث أن التلفزيون وليد الراديو ، وعلى الرغم من تشابه أهداف الوسيلتين التي تتلخص في إخبار ، وتثقيف جمهور المستقبلين ، والترفيه عنه ، إلا أن وسائل عرضهما لبرامجهما مختلفة ، لاستخدام التلفزيون للصورة كعنصر أساسي في برامجه . كما أن عدد ساعات الإرسال التلفزيوني أقل بكثير من التي للراديو ، ويرجع السبب في ذلك لارتفاع تكاليف البرامج التلفزيونية ، والتي تحتاج أيضاً إلى وقت طويل ، ومجهود شاق ، قبل أن تصل إلى درجة الصلاحية للعرض .

ومادة تشمل الخططة اليومية لبرنامج تلفزيوني على ثلاث أقسام رئيسية :-

- (١) برنامج افتتاح لجذب المشاهدين إليه .
- (٢) جسم البرنامج اليومي الذي يتكون من عدة برامج يفصل بينها الإعلان وتمتاز الوحدات المكونة لجسم البرنامج بقصرها وتوحيدها .
- (٣) برنامج ختامي قد يطول أو يقصر حسب الوقت والحاجة ، ويتمثل وظيفته في أن يترك أثراً حسناً لدى المشاهدين .

وكما هو الحال في الراديو تملأ جزئيات برامج الخططة اليومية للتلفزيون ، طبقاً لرغبات وحاجيات المستقبلين ، وأوقات مشاهدتهم للبرنامج . وكلما زادت معرفة الإذاعي بالمستقبلين ، كلما أمكنه خدمتهم بدقة وفعالية ..

وتقوم معظم محطات التلفزيون بعرض برامجهما التي تجذب أكبر عدد من المشاهدين في فترة الغروب ، أو في المساء المبكر .. ويفضل إرسال برامج الأطفال الذين ليسوا في سن الالتزام في الصباح ، والبرامج المدرسية والتعليمية في فترة ما بعد الظهر . وتخصص فترة المساء ، وبعض فترات اليوم للنشرات الإخبارية والمقابلات الإذاعية ، وبرامج الأحاديث ، والمناقشات ، والريپورتاجات ، التي تعالج مشكلات الجماهير . كما يمكن إرسال التمثيليات ، والمباريات الرياضية ، وبرامج المنوعات ، والمسلسلات ، أثناء فترة النهار ، أو الفترة المسائية المتأخرة ، التي يمكن أن تخصص كذلك لإرسال برامج المقابلات ، والبرامج الترفيهية .

التخطيط باتحاد الاذاعة والتليفزيون : ويتولى التخطيط باتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى الادارة المركزية للتخطيط^(١) ، ومن مهامها الاساسية رسم الخطة الاعلامية العامة للاتحاد ، وذلك من خلال دراسة تخطيطية علمية تتبع من احتياجات الشارع المصرى ، ومن دراسة المتغيرات المحلية والعالمية ، ومن واقع السياسة العامة للنولة ، وروح الدستور ، ومبادئ قانون الاتحاد رقم (١٣) لسنة ١٩٧٩

وقد واكب اعداد الخطة الاعلامية العامة للاتحاد لعام ٩١ / ١٩٩٢ العديد من المتغيرات الايجابية ، التى من شأنها أن تجعل هذه الخطة نقطة انطلاق جديدة فى مسار العمل الاعلام فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، وازضافة على طريق تحقيق أهداف الاعلام الاذاعى المسموع والمرئى .
وتتطور المتغيرات الايجابية فيما يلى :-

(١) التوسع فى دخول عصر محطات الارسل فائقة القدرة تحقيقاً لهدف وصول الرسالة الاعلامية لكافة المناطق المستهدفة .

(٢) استحداث قناة جديدة فى التليفزيون تمثل أحدث اضافة للاعلام المصرى ، وهى قناة المعلومات المرئية ، التى انطلقت خلال النصف الاول من عام ١٩٩٢ لتكون بمثابة جريدة مرئية تغطى ثلاثة أنشطة هى ، الاخبار ، والثقافة ، والخدمات .

(٣) الحرص على اقامة مركز جديد للدوراج فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، ليكون وسيلة لتحويل بعض المواد الأجنبية المفيدة ، كالمواد الثقافية ، والعلمية ، وأفلام الكرتون ، لتكون ناطقة باللغة العربية .

وبالنسبة للسمات العامة للمراحل القائمة فى تخطيط العمل الاعلامى فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون ، فقد اكدت الخطة الاعلامية العامة للاتحاد لعام ٩١ / ١٩٩٢ - على سبيل المثال - ما يلى (٢) :-

(١) التركيز على مضمون الرسالة الاعلامية ، بحيث يكون لكل برنامج إذاعى أو تليفزيونى هدفه الواضح المحدد ، النابع من احتياجات الجمهور المستهدف فى اطار أهداف الاستراتيجية الاعلامية .

(١) الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون بجمهورية مصر العربية ١٩٩٠ / ١٩٩١ ص ٥٢ ويمكن مراجعته الهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد ص ٤٥ من نفس الكتاب لمعرفة موقع الادارة المركزية للتخطيط ضمن الهيكل التنظيمى .. ويوجد هذا الرسم التخطيطى فى صفحة () من كتاب ادارة المؤسسات الاعلامية الذى بين يديك ..
(٢) نفس المصدر السابق .

(٢) تعميق سمة التخصص لكل الشبكات الإذاعية ، والقنوات التليفزيونية بحيث تتأكد الطبيعة الخاصة لكل منها ، والأسلوب المميز الذي تتفرد به ، وإعطاء أهمية خاصة في هذا الصدد للإعلام الاقليمي المسموع والمرئي ، حتى يزداد ارتباطه بالبيئة ويساهم في تخطيط التنمية المحلية فيها .

(٣) تحقيق المزيد من الارتباط بين البرامج ، وقضايا الجماهير ، وأمالها ، وتطلعاتها ، بما يحفزها من خلال الفهم ، والاقناع على المشاركة الايجابية في تحقيق أهداف التنمية .

(٤) الحرص على نزول الميكروفون ، والكاميرا إلى الشارع ، لتكون بين الجماهير في مواقع العمل ، والانتاج ، أي مواقع المشكلات ، وتوسيع دائرة المواد مع الجماهير ، لتأكيد المشاركة الشعبية كحد ملامح الممارسة الديمقراطية في مصر .

(٥) الاهتمام بالانتاج الاعلامي المسموع والمرئي من حيث الشكل والمضمون ، بحيث يكون قادراً على الوفاء باحتياجات الجماهير ، وتلبية احتياجات الاذاعات والتليفزيونات العربية ، ويكون قادراً على المنافسة مع أي انتاج أجنبي وارد في عصر الأتمار الصناعية .

التخطيط التليفزيوني لدول الخليج : حدد ميثاق العمل التليفزيوني في دول الخليج العربية مجموعة مبادئ تتعلق بتخطيط البرامج وهي تتمثل فيما يلي : - (١)

(١) تخطيط البرامج التليفزيونية كي تقدم خدمة متوازنة تجمع بين الاعلام ، والتثقيف ، والترفيه ، في اطار من الإلتزام بمبادئ الدين الاسلامي الحنيف ، والحفاظ على المصالح المشتركة لدول المنطقة .

(٢) تلتزم الخدمات التليفزيونية بأن ترتبط في برامجها بخطة التنمية الاجتماعية ، والثقافية ، والاقتصادية للدولة . وبالعامل على تبصير المواطنين بها ، وخلق رأي عام ، ويدفع بخطاها إلى الامام .

(٣) المساهمة مع السلطات المسئولة عن التعليم المدرسي ، والجامعي ، والتعليم خارج المدرسة ، في اطار خطة متكاملة ، يشارك الجانبان في وضعها ، وتحمل مسئولية تمويلها ، ومتبعتها .

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي - مرجع سابق ص ١٢٧ و ١٢٨ نقلا عن كتاب (المسيرة الاعلامية لدول الخليج : نحو التكامل الاعلامي العربي - اصدار وزارة الاعلام الكويتية عام ١٩٨٢) ص ٦٢ - ٦٥ .

(٤) ليس من الضروري أن تقدم كل البرامج لكل الناس في كل وقت . فقد تدعو الاحتياجات الثقافية ، أو الفنية ، أو المهنية الخاصة بفئات معينة من المشاهدين ، إلى تخصيص برامج ، وفترات ، أو قنوات معينة ، لمواجهة هذه الاحتياجات في اطار من التوازن بين الخاص والعام .
(٥) المحافظة على الملامح الثقافية المحلية ، باعتبارها رافداً من روافد الثقافة العربية ، وذلك عن طريق إحياء الفنون الشعبية والعمل على تطويرها .

(٦) يجب أن يواكب عملية تخطيط ، وتنفيذ البرامج ، القيام بنشاط في مجال الفئات الاجتماعية المختلفة وريغاتها . وتقاس مدى استفادتها من البرامج ، وأثر هذه البرامج في تحديد اتجاهاتها ، وقيمها ، وسلوكها . وذلك يهدف وضع هذه النتائج تحت تصرف المخططين ، والمتفنيين للبرامج للاستفادة منها . وأن يتوفر لتخطيط وإجراء هذه البحوث جهاز متخصص داخل الخدمات التليفزيونية ، يعاونه الخبراء والأجهزة المعنية من خارج هذه الخدمات .

(٧) الاهتمام بالتثقيف الانساني ، والبرامج الموجهة الي المرأة ، فيما يتعلق بالمحافظة على الأسرة ، وتربية الطفل وتنشئته التنشئة الصالحة .

(٨) تخصص مساحة خاصته لبرامج الأطفال ، على أن تكون غالبيتها من الإنتاج المحلي ، أو العربي المناسب لمستوى الطفل الثقافي ، مع ضرورة تقسيم برامج الأطفال الى مراحل متميزة من العمر . ويراعى أن يكون هناك تخطيط واضح لتكون برامج الأطفال المستوردة ناطقة باللغة العربية المبسطة . وتختار البرامج الأدبية الموجهة للأطفال بما يتناسب مع مستواهم الثقافي ، ولا يتعارض مع قيمهم البيئية . ويفضل أن تذا ع هذه البرامج بعد مقدمة ، وتمهيد يعاونان على حسن استيعابها .

(٩) تقديم برامج مستمرة مبسطة لبادئ العلوم ، والتكنولوجيا ، يكون فهمها في متناول فهم الرجل العادى .

(١٠) تضع البرامج التليفزيونية من بين أهدافها تنمية الوعي البيئى للمواطنين ، الأمر الذى يحتم عليهم الحفاظ على البيئة .

(١١) يجب أن تشجع البرامج الرياضية المواطنين على مزاوله الرياضة وعدم الاكتفاء بمشاهدتها .

المبحث الثانى

التنظيم فى المؤسسات الاعلامية

يشتمل هذا المبحث على مطلبين : المطلب الأول يتناول التنظيم وملامحه فى المؤسسات الاعلامية .. والمطلب الثانى يقدم نماذج تطبيقية للتنظيم فى المؤسسات الاعلامية ..

المطلب الاول

التنظيم وملامحه فى المؤسسات الاعلامية (١)

يعتبر التنظيم وظيفة ادارية هامة ، لاقت العناية من كافة الدراسات الادارية ، ولاحقها كثير من التطوير فيما يتعلق بالمبادئ التى تعتمد عليها ، وأساليب تطبيقها ، ويتوقف نجاح أداء الوظائف الادارية الأخرى ، وهى : التخطيط ، والتوجيه ، والرقابة ، وإعداد الميزانية ، والتوظيف والتدريب ، والتمثيل والتفاوض .. على فعالية التنظيم ، الذى يركز أساساً على الأفراد من حيث تجميعهم ، وتحديد أنوارهم ، بما يظهرهم كوحدة واحدة ، يتحدد لكل فرد فيها علاقته بالآخرين ، وتحديد الرئيس والرؤسين ، وتحديد الواجبات والمسئوليات ، بحيث يكون معروفاً للجميع من يتخذ القرارات بشأن الموضوعات المختلفة ، والمسئول عن كل نشاط ، والتصرف الواجب اتباعه عندما يحدث موقف معين . ان كل هذه الأمور يكتفلها التنظيم بحيث تظهر جموع الأفراد وكأنها فرد واحد .. فالتنظيم الناجح هو الذى يجعل الأفراد يعملون بتناسق ، وكأن كل منهم خلية من خلايا وحدة حية ، تعمل على تحقيق هدف معين .

والتنظيم يعتبر من أهم الأسس العلمية فى إدارة المؤسسات الإعلامية ، اذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة الى تنظيم مرسوميه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على عاتق المجموع ، بما يحقق أهداف المؤسسة .

ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب ، وتحديد الأنشطة اللازمة

(١) اعتمدنا فى هذا المطلب على كتاب (الإدارة فى الاسلام - مرجع سابق ص ٦٦ وكذلك كتاب إدارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى - مرجع سابق ص ١٢٩ - ١٣٢ وكذلك كتاب معقل الى الصحافة للمؤلف - مرجع سابق ص وكذلك كتاب الإدارة العامة - مرجع سابق ص ١٢٤ - ١٢٦ وكذلك أصول الإدارة - مرجع سابق ص ١٥ وبعض المراجع الأخرى .

لتحقيق الأهداف . وتخصيصها على الأفراد ، وفق قدراتهم وخبراتهم ، وبطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف .. ويقصد به « تحديد السلطات والمسؤوليات ، بالنسبة لكل شخص . والتنسيق بين واجبات الأفراد ، وكذلك بين الإدارات ، والأقسام المختلفة ، بحيث يتحقق الهدف المقصود في النهاية » .

ويتطلب التنظيم الإداري ، وضع هيكل للمؤسسة الاعلامية ، تفرغ فيه الواجبات ، والاختصاصات ، في قوالب محددة ، وأقسام معينة ، منعاً للازدواجية ، وتضارب ، أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي .. ويمكن توضيح الوضع التنظيمي في صورة مكتوبة ، وذلك بتحديد الإدارات من أعلى لأسفل ، وتحديد عمل كل إدارة وسلطاتها .. كما يمكن توضيحه بيانياً في شكل خريطة تنظيمية ، توضح عليها الأقسام ، والإدارات المختلفة ، وتلحق بدليل مكتوب يوضح عمل كل إدارة وما يتصل بها .. ويتميز الخريطة بسهولة قراءتها ، وبيان التسلسل الوظيفي ومراكز الموظفين . وتصلح كمرشد عند القيام بعملية التدريب . وتوضح صورة المستقبل أمام الموظف الذي ينتظر الترقية عادة .

وجدير بالذكر أنه يجب مراعاة المرونة في التنظيم ، بحيث يمكن إعادة النظر فيه من وقت لآخر . كما يجب القيام بعملية توصيف الوظائف ، وتقييمها عند إعادة التنظيم كلما أمكن ذلك ، حيث ساعد هذا علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب . كذلك يمكن استمرار التنظيم لأطول فترة ممكنة .

ويقوم التنظيم الإداري على مبادئ أساسية أهمها : التنسيق ، والتدرج الرئاسي للسلطة ، وتحديد الواجبات للإدارات والأقسام المختلفة ..

ويقصد بالتنسيق ، توجيه الجهود ، والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد ، بأقصى الكفاية ، وأقل النفقات ، وأقل الجهد والوقت . والسلطة العليا في أي تنظيم إداري تملك حق التنسيق بين الإدارات المختلفة ، ولها الحق في إصدار القوانين ، واللوائح التنظيمية .

أما تدرج السلطة الرئاسي ، فيعني وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة ، والتوجيه ، عليها مستويات أدنى من القيادات ، والرؤساء ، وللشرفين ، تقوض اليهم القيادة العليا بعض صلاحياتها ، ليمتكنوا من أداء واجباتهم ، وتلزمهم بأن يكونوا مسؤولين عن أعمالهم ، لدى السلطة العليا التي تمنحهم ذلك التفويض .

يلى ذلك تحديد الواجبات والأعباء الوظيفية للادارات والأقسام والفروع المختلفة . وتنقسم هذه الواجبات على أساس التخصص ، والمقدرة الفنية والمهنية للأقسام المختلفة .

وحيثما نتطرق الى الأنشطة الاعلامية ، فإن التنظيم فيها يعنى تحديد العلاقات ، والمسئوليات ، والواجبات المطلوبة من كادرها .. والمؤسسات الاعلامية تفصل فى ادارتها بين جانبين هامين : جانب يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الاعلامية ، وهى التى تسمى فى المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء ، بإدارة التحرير . وتسمى بإدارة البرامج فى الإذاعة والتلفزيون . والجانب الثانى من إدارة المؤسسات الاعلامية ، هو ما نسميه بإدارة الأعمال ، وتشتمل على إدارة شئون الأفراد ، والإدارة المالية ، وكل الخدمات الأخرى التى تخدم وتسهل عمل إدارة التحرير ، أو إدارة البرامج .

إن دراسة التنظيم فى مؤسسة اعلامية ما ، يمكن أن يصبح أكثر وضوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمى . ذلك أن الهيكل التنظيمى - كما سبق ذكره - عبارة عن رسم توضيحي ، يرمز الى شبكة تمثل مواقع المسئولية ، وطرق تدفق المعلومات الرسمية ، ومستويات اتخاذ القرار ، والاتصال بالمؤسسة . واختيار الهيكل التنظيمى هو فى حقيقة الأمر ، يسهل عملية تحليل الوظائف ، ويتيح وصفها ، وتحديد مواصفاتها . وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاءة وفعالية ، من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمى للواجبات ، والمسئوليات ، والعلاقات بين الأفراد ، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التى يفرضها التغيير ، والتقدم ، داخل المؤسسة وخارجها .

ووصف الوظائف ومواصفاتها بالهيكل التنظيمى ، يعمل على حل ثلاث مشكلات أساسية تواجه الادارة بشأن الوظيفة وهى :-

- (١) مشكلة اختيار الرجل المناسب ، ووضعه فى المكان المناسب .
 - (٢) مشكلة تدريب الفرد للوظيفة .
 - (٣) مشكلة وضع قاعدة (معيار) لدفع الأجر المناسب للوظيفة .
- وبالإضافة الى هذا فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها ، يحدد شكل الاتصال ، وقنواته فى المؤسسة ، كما يحدد المستويات الادارية القادرة على اتخاذ القرار فيها .
- وبمقدار ما تفرغ المؤسسة من تنظيم جيد فى بنيتها ، بمقدار ما تؤدى المؤسسة عملها بكفاءة . وحيثما تختل بنية المؤسسة التنظيمية ، فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة ، وخاصة عند اصابة التنظيم بالأمراض التنظيمية .

أنواع التنظيم الإداري

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم الإداري بصفة عامة : أولها التنظيم المركزي أو الهرمي ، وهو يعتمد على المركزية . والسلطة فيه هرمية بحيث تتجمع السلطات ، واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي ، وتترج السلطة فيه من قمة الهرم الى قاعدته . بمعنى أن على المستويات الإدارية الأولى أن تنفذ ما يصدر إليها من تعليمات من المستوى الأعلى .. والنوع الثاني ، هو التنظيم الوظيفي ، ويعتمد على اللامركزية ، وفيه يتبع مبدأ تفويض السلطة تفويضاً نهائياً في مجالات العمل المختلفة ، أو تفويض السلطة في بعض أعمال معينة ، غالباً ما تكون مشتركة بين الإدارات والأقسام المختلفة مما يتيح لها نوعاً من المرونة في استخدام المسؤولية واتخاذ القرار .. والنوع الثالث ، يعرف بالتنظيم الهرمي الوظيفي ، وهو التنظيم الأنسب للمؤسسات الاعلامية ، لأنه عبارة عن مزيج من التنظيمين السابقين ، ويتيح الرقابة على الإدارات والأقسام المختلفة ، ويسمح بحرية العمل داخل تلك الإدارات والأقسام ويتيح لكل منها أن تعمل مستقلة ، وإذا احتاجت الى أي خدمات غير متوفرة لديها ، فإن الإدارة العليا تؤمنها لها .. ففي هذا التنظيم تكون الرقابة متدرجة من أسفل الى أعلى ، بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية . ويرأس الأقسام مدبرون يكونون مسئولين بغيرهم أمام مدير أعلى . ولكن لكل مدير من هؤلاء ، ولكل رئيس منهم مسئولية وسلطة داخل قسمة أو ادارته .. وعلى سبيل المثال ، فإن مدير القسم الميكانيكي في صحيفة ما ، قد يكون رئيساً لرئيس عمال قاعة جمع الحروف . ولكن الثاني هو السلطة الأخيرة فيما يختص بأمور هذه القاعة ، فرجاله ومرفؤوسه يعرضون مشكلاتهم عليه مباشرة ، لاعلى مدير القسم الميكانيكي ، ولا على المدير التجاري ، أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة الصحفية .

وفي إطار التنظيم في المؤسسات الاعلامية توجد ثلاثة أقسام رئيسية من الوظائف هي :-

(١) الوظائف القيادية : وهي الوظائف التي تخص المديرين الذين يشرفون على العمل ، ويخططون له ، ويصدرون القرارات حوله ، وسيطرون على قنوات الاتصال داخل المؤسسة .

(٢) الوظائف التنفيذية : وهي التي تباشر التنفيذ اليومي للمهام في إطار المؤسسة

وهي أنواع :

(أ) وظائف فنية (التحرير - الأخراج - التصوير - الرسم - فنيا الصوت .. الخ)

(ب) وظائف إبداعية (المؤلفون - الكتاب - الموسيقيون - الرسامون .. الخ)

(ج) وظائف ادارية مكتبية .

(د) وظائف خدمات . مثل : السائقون - السكرتيرية - عمال النظافة .. الخ

(٣) الوظائف الاستشارية : وهي الوظائف التي تقدم النصائح والمشورات الفنية في كل ما يطلب منها الى القيادة الادارية في المؤسسة ، سواء في حل المشكلات ، أو في رسم السياسات . . مثل المستشارين الفنيين للبرامج ، والمستشار القانوني .. الخ .. وهو قسم مكمل للقسم التنفيذي ، ولا يقل أهمية عنه .

والمؤسسات الاعلامية في حقيقة الأمر ، لا تكتفي بهذه الكوادر التي تعمل بها لتؤدي خدماتها . إذ أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءات من خارج كادرها التنظيمي ، للأسهام في العطاء في تلك المؤسسات . حيث تعتمد على عدد كبير من الكتاب ، والقصاصين ، والرسامين ، وأحياناً المراسلين الذين لا يتقاضون مرتبات شهرية من تلك المؤسسات ، ولكنهم يتقاضون مكافآت حسب انتاجهم الذي يقدمونه ، وهو لا يتسم بالاستمرار والثبات .. ومنهم على سبيل المثال : الكتاب الأحرار أو المصاحفون^(٤) (Freelancer) الذين تستعين بهم المجلات على وجه الخصوص لتسد حاجات لها لا يؤديها أعضاء طاقمها التحريري الثابت والمصاحف هو شخص لا يعمل عضواً ثابتاً في جهاز تحرير المجلة ، ولكن يكتب لها ويرتبط بها ، ولا يلتزم بالعمل فيها كوظيفة .

وببقى بعد ذلك أن نقدم نماذج تطبيقية للتنظيم في المؤسسات الاعلامية وهذا هو موضوع المطلب التالي .

**

*

(٤) راجع تفاصيل المصاحفين في كتاب (مدخل الى الصحافة - للمؤلف) ص ١٥١

المطلب الثاني

نماذج تطبيقية للتنظيم في المؤسسات الاعلامية

يشتمل هذا المطلب على نماذج تطبيقية للتنظيم في كل من (١) الصحافة ..
(٢) وكالات الانباء (٣) دور النشر (٤) وكالات الاعلان (٥) اتحاد الاذاعة
والتلفزيون المصري (٦) الاذاعة (٧) التلفزيون .

اولا : التنظيم في الصحافة

لقد أصبح اصدار الصحيفة - منذ زمن - يستلزم تضافر عدة أجهزة يختص كل منها
بناحية متميزة عن غيرها ، ولكنها تكون في مجموعها النشاط الصحفي المتكامل . وما لم يتفاعل
كل واحد منها مع الأجهزة الأخرى ، فلن تكون هناك صحيفة ولا صحفي . وقد جرت العادة على
تجميع هذه العمليات وتنظيمها في قطاعين كبيرين : الأول يختص بالنواحي التحريرية الصحفية ..
والثاني يختص بالنواحي الادارية ، ويضم الاعلانات ، والمطابع ، والتوزيع . ويتألف كل قطاع من
هذين القطاعين من أقسام ، وفروع ، وشعب عديدة ، يتولى كل منها ناحية معينة من نواحي العمل
في الصحيفة . وتكون هذه النواحي في مجموعها العمل المتكامل ، الذي يهدف الى اصدار
الصحيفة ، ووضعها في السوق تحت أيدي القراء مادة تقرأ .

واذا كان قطاع التحرير هو أكثر قطاعات الصحيفة أهمية ، حيث يختص بكل ما يتعلق
بالمادة الصحفية المقروءة ، من أخبار ، وتحقيقات ، وأبحاث ، ومقالات ، وتعليقات .. الخ ولا يمكن
وجود صحيفة بدون جهاز تحريري ، فإن ذلك لا يقلل من أهمية القطاع الآخر ، وهو الذي يتكفل
بالنواحي الادارية .

ويمكن تقسيم القطاع الاداري الى ادارتين كبيرتين : الأولى : الادارة الصناعية ، وتضم
المطابع باقسامها المختلفة . والثانية : الادارة التجارية ، وتضم أقسام : التوزيع ، والاعلانات ،
والطباعة التجارية وغيرها . وفي هذه الحالة توجد ادارة منفصلة يطلق عليها اسم الادارة
العامة الاشراعية .

كما يمكن تقسيم القطاع الاداري بطريقة رأسية إلى : ادارة الاعلانات .. وادارة المطابع ،
و ادارة التوزيع . وتكون كل من هذه الادارات وحده قائمة بذاتها ، لها موظفوها الفنيون ،

والحسابيون ، والمختصون بشئون العاملين وتضم القائمين على الادارة العليا وتختص بالشئون الحسابية والمالية ادارة واحدة لمزاولة هذه النواحي في الادارات المختلفة . وكذلك بالنسبة لشئون العاملين^(١)

وهناك من المؤسسات الصحفية ما يكبر حجمها ، وتتضخم مسؤولياتها وتتعدد أوجه نشاطها ، بحيث تقوم بإصدار أكثر من صحيفة ، كجريدة يومية صباحية ، وأخرى يومية مسائية ، ومجلات متنوعة . بالإضافة الى نشاطات توزيعية ، وإعلانية ، ونشر الكتب ، والخدمات الطباعة وغيرها .. ومن هذه المؤسسات على سبيل المثال : دار التحرير للطباعة والنشر ، ومؤسسة الأهرام ، ودار أخبار اليوم ، ودار الهلال ، ودار روزاليوسف .. وغيرها ..

ونستعرض فيما يلي نماذج تطبيقية ، لتنظيم بعض تلك المؤسسات ، والنور الصحفية ..

(١) تنظيم دار التحرير للطبع والنشر

وهذا نموذج من نماذج المؤسسات الصحفية الضخمة ذات النشاط المتعدد . . فهي تقوم بإصدار خمس جرائد بالإضافة الى ثلاث مجلات .. ولها نشاطات تتعلق بالإعلانات ، والتوزيع ، والطباعة ، والنشر .. وقد تطلب تنظيم وحدات الدار تأسيس شركتين تقومان بخدمات اعلانية وهما : شركة الاعلانات الشرقية ، وشركة الاعلانات المصرية . بالإضافة الى شركة التوزيع المتحدة ، الى جانب دار التحرير للصحافة التي تشرف على اصدار صحف المؤسسة (انظر الشكل رقم ١) :

(١) صليب بطرس / ادارة الصحف (القاهرة - الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٤) ص ٥٢ - ٥٥ وكذلك محمد فريد محمود عزت / مدخل الى الصحافة (القاهرة ١٩٩٣) ص ٧٣ و ٧٤

(١) دار التحرير للصحافة : تصدر جريئتين عربيتين يوميين هما :

الجمهورية الصباحية ، والمساء . وجريدة اجيبشيان جازيت بالانجليزية ، وجريدة بروجريه اجيبشيان بالفرنسية . وجريدة أسبوعية رياضية باسم (الكرة والملاعب) . ومجلة متخصصة فى العلوم تصدر شهريا هى (مجلة العلم) ومجلة عقيدتى الدينية ، ومجلة حريتى .

(٢) شركة الاعلانات الشرقية : تضم الطاقة الطباعية

(٣) شركة الاعلانات المصرية : تقدم الخدمات العامة لجميع صحف الدار ومطبوعاتها وخاصة الاعلانات .

(٤) شركة التوزيع المتحدة : تقوم بتوزيع صحف الدار وغيرها وفقاً لعهود خاصة .

ويتمثل تنظيم دار التحرير للطبع والنشر فى تسلسل هرمى ، مع لا مركزية فى الشركات العاملة وصحفها . بالإضافة الى ذلك فان هذه الشركات جميعاً ترتبط بادارات مركزية تشرف على أعمال الدار .

وفيما يلى تفصيلات عن هذا التنظيم ، وما يترتب عليه من مسئوليات لادارة الدار (١) :

الجمعية العمومية (٢) : توجد على رأس الهرم التنظيمى لدار التحرير للطبع والنشر . وتشكل من خمسة وثلاثين عضواً ، منهم ١٥ عضواً يتكون الصحفيين ، والاداريين ، والعمال بالمؤسسة ويتم انتخابهم بواقع خمسة أعضاء عن كل فئة . ثم عشرون عضواً يختارهم مجلس الشورى من المهتمين بشئون الفكر ، والثقافة ، والصحافة ، والإعلام ، على أن يكون من بينهم أربعة على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . وتجرى الانتخابات ، كما يتم الاختيار كل أربع سنوات .

ومن مسئوليات الجمعية العمومية للمؤسسة ، إقرار الموازنة التقديرية ، وال حساب الختامى .. وتعيين واعتماد مراقبى الحسابات .. وإقرار السياسة الاقتصادية ، والمالية للمؤسسة ، والنظر فى المشروعات الجديدة ، أو تصفية مشروعات قائمة .. وإقرار اللوائح الخاصة بالأجور ، أو غيرها التى يضعها مجلس الادارة ، بشرط الالتزام بقواعد الحد الأدنى للأجور ، التى يضعها المجلس الأعلى للصحافة . وكذلك رفع الاقتراح بحل مجلس الادارة فى حالة إخلاطه بإجاباته الى المجلس الأعلى للصحافة .

(١) انظر فى ذلك اللائحة الأساسية لمؤسسة دار التحرير للطبع والنشر (بدون تاريخ)

(٢) انظر فى ذلك القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة / الفصل الثانى تحت عنوان (الجمعية العمومية) المادتين ٢٩ و ٣٠ حيث أن المؤسسات الصحفية المصرية تخضع لهذا القانون .

مجلس الإدارة (١) : هو السلطة المهيمنة على شئون المؤسسة الصحفية ، وتصريف أمورها ، وإدارة وتنفيذ الأعمال ، والأنشطة التي تتولاها . وله فى سبيل أداء مهمته اتخاذ القرارات المناسبة . ويتكون المجلس من خمسة عشر عضوا . ويختار مجلس الشورى رئيس المجلس . ويتم انتخاب ستة من العاملين بالمؤسسة بواقع اثنين عن كل فئة من الصحفيين ، والإداريين ، والعاملين ، ويختار مجلس الشورى ثمانية أشخاص على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات المؤسسة الصحفية . ومدة العضوية أربع سنوات قابلة للتجديد . ويختل فى اختصاصات مجلس الإدارة ، وضع السياسة العامة للمؤسسة .. وإدارة أموال المؤسسة ، ووضع خططها الاستثمارية .. واتخاذ القرارات والأجراءات ، وإصدار اللوائح الخاصة بشئون العمل والعاملين بالمؤسسة وتبليغها الى المجلس الأعلى للصحافة ، وكذلك تبليغه بمشروع موازنة المؤسسة وحساباتها الختامية . وانتظر فيما يعرضه رئيس مجلس الإدارة وما يحال إليه من مجلس التحرير ، أو الجمعية العمومية وكذلك ما يطلب المجلس الأعلى للصحافة أداء الرأى فيه ومتابعة نشاط المؤسسة بصورة دورية ..

رئيس مجلس الإدارة : يختص بالإشراف على جميع أوجه النشاط الذى تقوم به المؤسسة ، ويجوز له تفويض بعض هذه الاختصاصات لمدير عام المؤسسة ، أو من يراه بشروط موافقة مجلس الإدارة . وله حق التفاوض باسم المؤسسة ، ويكمل فى ذلك من يراه لينوب عنه فى رفع الدعاوى ، والحضور أمام الجهات القضائية ، أو أية جهات أخرى . وكذلك إصدار القرارات ، والتنظيمات اللازمة لحسن سير العمل .

المدير العام : يتولى الإشراف على النواحي المالية ، والإدارية بالمؤسسة ، ويماونه نائب عنه بدرجة مدير عام فى كل شركة من شركات المؤسسة ، وتتبع المدير العام الإدارات المركزية ، واللجان ، والمكاتب .

(١) إدارة الاستيراد وتصدير الكتب والورقيات : تختص باقتراح ما يلزم للدار من هذه الكتب ، والورقيات ، والتصدير ، والنشر وفق خطة سنوية معتمدة ، من مجلس الإدارة .

(٢) الإدارة القانونية : تختص بإجراء التحقيقات التى تطلب منها من قبل مجلس

(١) راجع فى ذلك المصدر السابق المادة (٣١) بالفصل الثالث من نفس القانون وكذلك المواد (٣٨ و ٣٩ و ٤٢) من اللائحة التنفيذية رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة والمنشورة بعدد الوقائع المصرية رقم ٢٧٨ بتاريخ ٨ ديسمبر ١٩٨٥ .

الإدارة ، أو رئيس مجلس الإدارة ، أو المدير العام المختص .

وتقترح هذه الإدارة الجزاءات مسببة ، بعد إجراء التحقيقات اللازمة ، كما تقوم بتمثيل المؤسسة لدى الجهات القضائية . وتتولى إعداد الدراسات ، والأبحاث القانونية ، التي يعهد بها إليها من مجلس الإدارة ، أو من رئيس مجلس الإدارة ، أو المدير العام .

(٣) الإدارة المالية : تتمثل في الجهاز المالي لكل شركة من شركات المؤسسة . وتتكون منها لجنة تضم المدير المسئول في كل شركة ، وتضع تصوراً عن الحالة المالية للمؤسسة ، وإمكانية التنسيق بين الشركات لسرعة إنجاز الأعمال المشتركة ، ودراسة ما يعهد إليها من مشروعات ، أو أعداد إحصاءات .

(٤) إدارة الأمن : ومهمتها المحافظة على أمن العاملين ، ومكونات الدار من الأصول والمنقولات ، والمحافظة على سرية البيانات ، والمعلومات الخاصة بالمؤسسة .

(٥) إدارة المركبات : تقدم خدماتها إلى كل شركات المؤسسة ، وذلك بتوزيع إمكاناتها على خدمات كل شركة ، وفق احتياجاتها ، وتتولى نقل العاملين من منازلهم إلى مقر العمل .

(٦) إدارة التخطيط والمتابعة : تتولى وضع الخطط الطويلة المدى ، والسنوية ، والبرامج الزمنية ، للعمل الانتاجي ، والاستثماري للمؤسسة . كما تتولى دراسة المشروعات الجديدة ، ومشروعات الاحلال والتجديد ، بالإضافة إلى متابعة الخطة ، والبرامج الزمنية ، وكشف الانحراف عن الهدف أولاً بأول . وتكون مهمة التدريب الفني من اختصاص هذه الإدارة ، وتنشئ لها جهازاً متخصصاً على مستوى كل شركة من شركات المؤسسة .

مجلس التحرير (٧) : وفي كل صحيفة من صحف المؤسسة يشكل مجلس التحرير من خمسة أعضاء على الأقل . ويرأسه رئيس التحرير الذي يختاره مجلس الشورى . (أو يكون معيناً بقرار من مجلس الإدارة) ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقين ، ويكون من بينهم من يلى رئيس التحرير في مسئولية العمل الصحفى . وتكون مدة عضوية مجلس التحرير ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

ويكون لمجلس التحرير الاختصاصات التالية : -

(٨) وضع السياسة العامة للتحرير ومتابعة تنفيذها ، وذلك في إطار السياسة العامة التي

(١) راجع في ذلك المصدر السابق نفسه المادتان (٣٧) (٣٤) بالفصل الثالث من نفس القانون وكذلك المواد (٤٣) و (٤٤ و ٤٥) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

- يضعها مجلس ادارة المؤسسة . ويكون تنفيذ تلك السياسة من اختصاص رئيس التحرير ومعاونيه .
- (٢) اعداد تقرير انتاجى عن كل صحفي يرفع لمجلس الادارة .
- (٣) اقتراح مكافآت تشجيعية ، وحوافز ائبية ومادية شهرياً ، ورفعها الي مجلس الادارة معتمدة من رئيس التحرير المختص .
- (٤) اقتراح الجزاءات المناسبة للتقصير فى المهام الصحفية ، وفق ما يكلف به الصحفي من عمل مناسب لامكانياته الصحفية والفنية .
- (٥) اعادة تسكين الصحفيين فى أعمال تناسبهم اذا اقتضت المصلحة ذلك .

* * * * *

وجدير بالذكر أن التنظيم فى مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر ، توجد به خصوصيات لا توجد إلا فى المؤسسات الصحفية المصرية « التى كان يملكها الاتحاد الاشتراكي العربى أو يسهم فيها » وأصبحت بناءً على القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة « مملوكة ملكية خاصة للدولة ، ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى » (١) وهكذا فإن هذا القانون الصادر عن مجلس الشورى قد قدم أسس التنظيم ، ومن ضمنها تحديد المسؤوليات فى تلك المؤسسات الصحفية المصرية وهى : مؤسسة الاهرام ، ودار أخبار اليوم ، ودار الشعب ، ودار الهلال ، ودار روزاليوسف ، ودار التحرير للطبع والنشر ، وكذلك مجلة الكويز ، ووكالة أنباء الشرق الأوسط ، والشركة القومية للتوزيع . وبناءً على ذلك فإن اللوائح المنظمة لهذه المؤسسات الصحفية تكاد تكون واحدة ، إلا فى بعض الأمور التى تتعلق بالسياسة العامة للتحرير التى يضعها مجلس التحرير فى كل صحيفة فى إطار السياسة العامة التى يصنعها مجلس الادارة للمؤسسة وبعض الاختلافات التى تناسب طبيعة كل مؤسسة ..

(٢) تنظيم مؤسسة الاهرام

وهذا أيضاً نموذج آخر من نماذج المؤسسات الصحفية الضخمة ذات النشاط المتعدد .. فهى تقوم باصدار جريدة الاهرام الصباحية اليومية منذ ٥ أغسطس ١٨٧٦ وجريدة الاهرام المسائى اليومية منذ ١٧ يناير ١٩٩١ إلى جانب جريده الاهرام ووكلى باللغة الانجليزية منذ ٢٨ فبراير ١٩٩١ ومجلة الاهرام الاقتصادى منذ عام ١٩٥٠ ومجلة الشباب منذ أغسطس ١٩٧٧ ومجلة السياسة الدواية من أول يوليو ١٩٦٥ ومجلة الاهرام الرياضى منذ ٣ يناير ١٩٩٠ ومجلة نصف

(١) راجع المادة رقم (٢٢) من القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة .

الدنيا النسائية من ١٨ فبراير ١٩٩٠ ومجلة علاء الدين للأطفال من ١٥ يوليو ١٩٩٣ بالإضافة الي نشاطات أخرى مثل وكالة الأهرام للإعلانات ، والطباعة التجارية، والمراكز المتخصصة وغيرها (١) .
ان الخريطة التنظيمية للأهرام لا تختلف في قمتها عن بقية المؤسسات الصحفية المصرية ..
فهناك مجلس ادارة يرأسه رئيس التحرير . ثم هناك عضو مجلس ادارة مقترب متفرغ للعمل الإداري .. وبعد ذلك يمكن التمييز بين نوعين من الأقسام الصحفية في الأهرام (٢) : **النوع الأول** ويضم الأقسام الفنية وهي :-

(١) التحرير (٢) التصوير والرسم والخط (٣) المطبعة والزنكوجراف (٤) الاعلانات (٥) التوزيع (٦) الكمبيوتر (٧) الميكروfilm (٨) المطابع التجارية (٩) تسويق الكتب (١٠) مراكز الأبحاث (١١) الأرشفة الصحفي (١٢) الاستماع .

والنوع الثاني : ويضم الأقسام الادارية وهي : (١) شئون العاملين (٢) الحسابات (٣) المخازن .
وبإضافة الاصدارات اليومية والاسبوعية والشهرية الأخرى السابق الإشارة اليها ، تكتمل صورة الخريطة التنظيمية لمؤسسة الأهرام .

وجدير بالذكر أن كل ادارة من الادارات السابقة تتفرع الي العديد من الأقسام . فمثلا ادارة التحرير يوجد رئيس التحرير على رأس العمل الصحفي في جريدة الأهرام .. ويعاونه من قيادات العمل الصحفي (حاليا عام ١٩٩٣) ثلاثة من مديري التحرير : أحدهم مسنول عن العدد

(١) محمد فريد عزت / منخل الي الصحافة (القاهرة ١٩٩٣) ص ٦٥ و ٦٦ و ٨٩ و ٩٠ ويعتبر الأهرام أقدم الصحف المصرية المعاصرة ، حيث أسسه سليم وشرارة نقلا في ٢٧ ديسمبر ١٨٧٥ وبدأ الأهرام يصدر من خرفة متراخمة يعمدان الخشبية في الاسكندرية ، كجريدة أسبوعية يوم السبت ٥ أغسطس ١٨٧٦ وفي بداية يناير ١٨٨١ أصبح الأهرام جريدة يومية سياسية تجارية أدبية ، تصدر في أربع صفحات ، ثم انتقل الى ميناء القديم في شارع مظلم بالقاهرة عام ١٩٠٠ وظل يصدر من ذلك المبنى لمدة ٦٨ عاماً .. وترجع مؤسسة الأهرام المعاصرة الى عام ١٩٥٧ عندما تولى الأستاذ محمد حسنين هيكل رئاسة التحرير ، ثم قفز به قفزات متلاحقة ، جعلته جريدة قوية ، وبارء مؤسسة صحيفته أقوى . وانتقل الأهرام الى مقره الجديد في شارع الجلاء بالقاهرة في أول نوفمبر ١٩٦٨ وقد افتتح بجره الثاني الجديد بجوار البرج القديم يوم الاثنين ٨ فبراير ١٩٩٣ .

(٢) راجع في ذلك محمد سيد محمد / اقتصاديات الاعلام - الكتاب الأول - المؤسسة الصحفية (القاهرة - دار الثقافة العربية ١٩٨١) ص ١٦٩ - ١٧٤ وكذلك منخل الي الصحافة (للمؤلف) مصدر سابق ص ١٦٢ و ١٦٣ .

اليومى الاخبارى . والثانى مسئول عن الصفحات المتخصصة التى تصدر فى عدد الجمعة وخلال الأسبوع .. والثالث مسئول عن تسيير العمل فى الطبعة الدولية من الأهرام .

والى جانبهم يوجد عدد من نواب رئيس التحرير . ومساعدى رئيس التحرير ، يختص كل واحد منهم بفرع معين .. فهناك ستة نواب لرئيس التحرير للإشراف على أقسام : الدسك المركزى .. والأخبار المحلية .. والأخبار الخارجية .. والسكرتيرية الفنية (الأخراج الصحفى) .. والتحقيقات الصحفية .. والشئون الاقتصادية . بالإضافة الى عدد من مساعدى رئيس التحرير - وهم من قدامى المحررين بالجريدة - للإشراف على أقسام : المراجعة .. والطوم .. والتصحيح .. والمعلومات . وبعد ذلك يوجد عدد من رؤساء الأقسام حديثى العهد عن سابقهم يرأسون الأقسام الباقية بالجهاز الصحفى بالجريدة .

ويشتمل جهاز التحرير بجريدة الأهرام على الأقسام الصحفية التالية :-

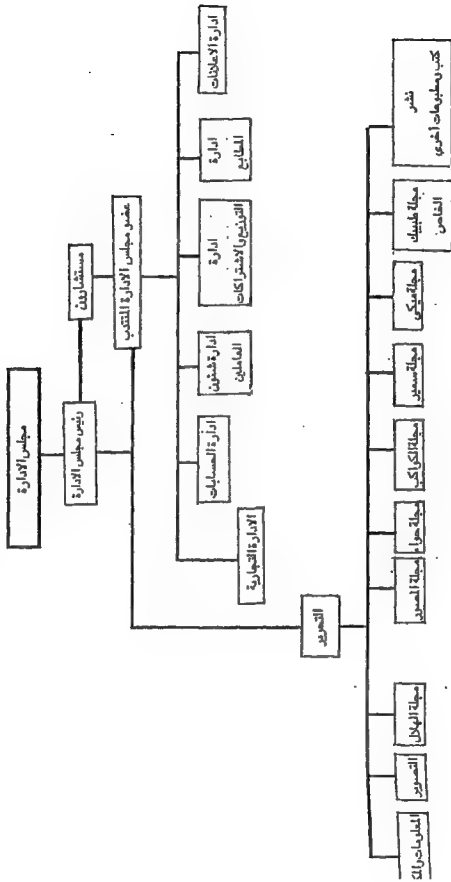
(١) قسم الدسك المركزى (٢) قسم المراجعة (سكرتيرية التحرير) (٣) قسم الأخراج الصحفى (السكرتيرية الفنية) . (٤) قسم التصحيح . (٥) قسم تقويم الجريدة (الدراسات الصحفية) . (٦) قسم الأخبار المحلية . (٧) قسم الأخبار الخارجية . (٨) قسم التحقيقات الصحفية . (٩) قسم الحوادث والقضايا . (١٠) القسم الأدبى . (١١) القسم العلمى . (١٢) قسم الفنون . (١٣) القسم الرياضى . (١٤) القسم الدينى . (١٥) القسم الثقافى . (١٦) قسم فكر وثقافة (خاص بعدد الجمعة) . (١٧) قسم المحافظات . (١٨) قسم المرأة . (١٩) قسم الشئون العربية . (٢٠) القسم الدبلوماسى . (٢١) القسم الاقتصادى . (٢٢) قسم المكاتب الخارجية . (٢٣) قسم التنظيمات الشعبية (مجلس الشعب ومجلس الشورى) . (٢٤) قسم الصفحات المتخصصة . (٢٥) قسم المعلومات . (٢٦) قسم التصوير .

وإلى جانب ذلك توجد إدارات التحرير فى كل دورية من الدوريات الأخرى التى تصدر عن مؤسسة الأهرام والسابق عرضها :

وبالنسبة لإدارة الإعلانات فإنها تضم : الإعلانات التجارية - وقسمين للإنتاج التجارى - وقسم ملاحق داخلية وأعداد خاصة - وقسم محفولات - وقسم إعلانات سينما - وقسم حسابات - وقسم سكرتيرية - وقسم تحصيل .

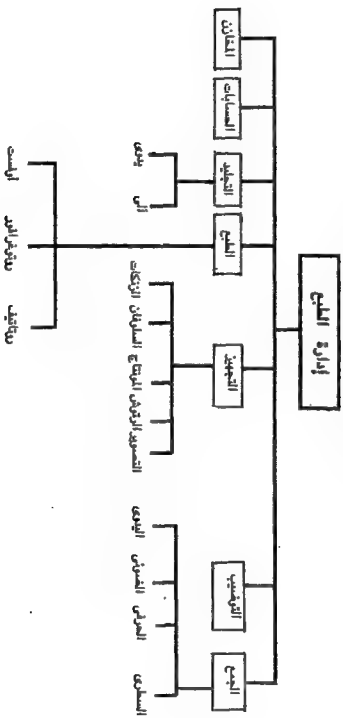
ثم الإعلانات المبرية وتشتمل على : قسم إنتاج القاهرة . وقسم إنتاج الأقاليم . وقسم الشباك والمكاتب الفرعية . وقسم المطبوعات . وقسم السكرتيرية . وقسم الحسابات . وقسم التحصيل .

الهيكل التنظيمي لدار الهلال



شكل رقم (٧)

الهيكل التنظيمي لإدارة المخابر في دار الهلال



وكل ادارته من الادارات السايقة التابعة لعضو مجلس الادارة المنتخب لها أقسامها الفرعية العديدة ، ونضرب مثالا على ذلك بنموذج للهيكل التنظيمي لادارة المطابع . (شكل رقم ٣) و بعد عرض النماذج الخاصة بالهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات الصحفية - كما سبق - فانه يمكن ملاحظة أن التنظيم يختلف من مؤسسة الى أخرى ، وفق ظروفها المالية ، والادارية ، والاقتصادية ، ووفق طبيعة انتاجها من جرائد ، ومجلات . وكتب ، وتنوع نشاطها الفاض بالاعلانات ، والتوزيع ، والأعمال الأخرى المتنوعة .. ومن ثم لا يمكن الحكم بالتماثل والتطابق التام بين المؤسسات الصحفية ، بصفة عامة في هياكلها التنظيمية ..

ولكن من جانب آخر - كما سبق نكره - فإن القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الضمانات والصدار عن مجلس الشورى يقدم أسس التنظيم وتحديد المسؤوليات في المؤسسات الصحفية المصرية وهي متطابقة في كل تلك المؤسسات ولكن ما عدا ذلك فتوجد اختلافات في اللوائح المنظمة لكل مؤسسة داخليا ، وخاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة للتحديد والادارة التي يضعها مجالس الادارة والتحديد في كل مؤسسة على حدة وبما يتناسب وطبيعة كل مؤسسة . كذلك فان التنظيم الهرمي الوظيفي هو التنظيم الاداري السائد في تلك المؤسسات الصحفية ، كما سبق ايضاحه (١)

ويلاحظ كذلك انفراد التحرير بمميزات ادارية خاصة ، أما بقية الأنشطة فإن المدير الاداري للمؤسسة ، يمكنه الاشراف عليها جميعا ، وان كان لرئيس مجلس الإدارة - الذي هو غالبا رئيس التحرير - حق الاشراف أيضاً علي بقية الادارات . وإن الادارات الفرعية مثل حسابات التوزيع ، أو الاشتراكات ، أو تحصيل الاشتراكات ، كلها تصب في الحسابات المركزية للمؤسسة ، فهي تمثل ناتج كل ذلك في النهاية (٢) .

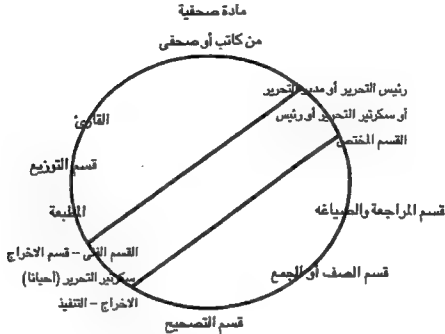
وقبل أن ننتقل الي تقديم نماذج تطبيقية لتنظيم وكالات الأنباء - حسب ترتيب الكتاب - فانه يجب الاشارة الى أن جانبا آخر من تنظيم الصحافة يمكن في ادراك أسلوب تنظيم انتاج المادة التحريرية . فالمادة المخطوطة لكي تصبح مادة صحفية مطبوعة في الجريدة أو المجلة تمر عبر حلقة تنظيمية ، هي ما يسمى بدورة المخطوط ، التي تحتاج - دون شك - الى مستويات ادارية خاصة قادرة على متابعة تنفيذ هذه الدورة . و الشكل التالي يوضح تنظيم المخطوط في الصحيفة . (٣)

(١) راجع صفحة (٥٠) من هذا الكتاب تحت عنوان (أنواع التنظيم الاداري)

(٢) المؤسسة الصحفية - مصدر سابق ص ١٧٩

(٣) ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي - مصدر سابق ص ١٦٧ - ١٦٩ .

رسم تخطيطي لدورة المخطوط في الصحيفة



شكل رقم (٤)

ومن ذلك الرسم التوضيحي ، نرى كيف ينتقل المخطوط من الكاتب أو الصحفي أو القارئ .. الخ عبر حلقة دائرية لتعود إليه في صحيفته مطبوعة .. وفي العادة تمر المادة الصحفية المخطوطة عبر رئيس التحرير ، أو مدير التحرير ، أو مساعد رئيس التحرير لأجازة نشره . وفي أحيان أخرى عبر سكرتير التحرير ، أو عبر رئيس القسم المختص .. وبعد هذا تتفق جميع الصحف في خطوات تتابع المخطوط ، حيث ينتقل المخطوط الى قسم المراجعة والصياغة لكتابته في الصورة الصحفية السليمة وبعد ذلك يرسل الى قسم الجمع والصف سواء كان ذلك ينوي ، أو ألياً ، أو الإلكتروني ، وعليه تعليمات واضحة للطابع حول نوعية حجم العروف وعرض العمود وغير ذلك .. ثم تذهب المادة المصقوفة الى قسم التصحيح الذي يقوم بتصحيح الأخطاء المطبعية ، ثم تعاد الى الطابع مرة ثانية ليقيم بتصويب الأخطاء ، ثم تذهب المادة المطبوعة على سلخ ورقية للقسم الفني الذي يتولى عمليات الاخراج الصحفي وتنفيذه ..

وبعد هذه الخطوة قد تعاد الصفحات بعد توضيبها الى رئيس التحرير أو مدير التحرير أو سكرتير التحرير - حسب الاختصاص - للموافقة النهائية على دفعها الى المطبعة التي تقوم بطبع الصحيفة . وبعد الطبع تنقل النسخ الى قسم التوزيع الذي يقوم بتوزيعها لتصل الى القارئ .

ثانياً : التنظيم فى وكالات الأنباء

تعتبر وكالات الأنباء مؤسسات صحفية بمعنى الكلمة ، وإن كانت تختلف فقط عن الصحف من حيث طريقة اعداد المنتج النهائى ، فهو فى الوكالة عبارة عن أخبار ومواد صحفية أخرى تطبع على أشرطة من الورق بواسطة أجهزة التيكز الموجودة لدى المشتركين فقط بينما فى الصحف يكون المنتج النهائى هو الصحيفة سواء كانت جريدة أو مجلة والتي تصدر فى عدد معين من الصفحات ، وتصل الي القراء فى جميع الأنحاء .. فوكالات الأنباء نشأت فى الأصل منذ عام ١٨٢٥ (١) لتغذية الصحف - فى المقام الأول - بأخبار العالم ليلاً ونهاراً دون انقطاع .. وعلى هذا فإن العمل الأساسى لوكالة الأنباء هو عمل صحفى تحريرى لا يكاد يختلف فى شئ عن العمل الصحفى التحريرى فى الصحف ، بل يكاد يكون صورة متماثلة مع الجريدة وخاصة فى عملية الأخبار ، بل وفى التسميات المختلفة التى تطلق على الصحفيين العاملين فى جهاز التحرير مثل مسمى رئيس التحرير ، ومدير التحرير ، ومساعد رئيس التحرير ، وسكرتير التحرير ، والمنوب والمراسل .. الخ . كذلك فإن قطاع الشؤون الفنية فى وكالة الأنباء يشبه القطاع الفنى الذى يشتمل على المطابع فى الصحف .. والشؤون التجارية فى وكالة الأنباء تشبه التوزيع والإعلانات فى الصحف .. ويتماثل القطاع المالى والإدارى فى الاثنين .. وكل ذلك يؤكد أوجه الشبه بين وكالات الأنباء من جانب ، وبين دور الصحف من جانب آخر ..

وبصفة عامة ، فإن وكالات الأنباء تشتمل على ثلاث وحدات إدارية أساسية هى : وحدة تختص بشؤون التحرير .. ووحدة تختص بالشؤون الهندسية والفنية .. ووحدة تختص بالشؤون الإدارية والمالية والتجارية . وتتخذ الوكالة مثل الصحف التنظيم الهرمى الوظيفى أساساً لهيكلها التنظيمى .

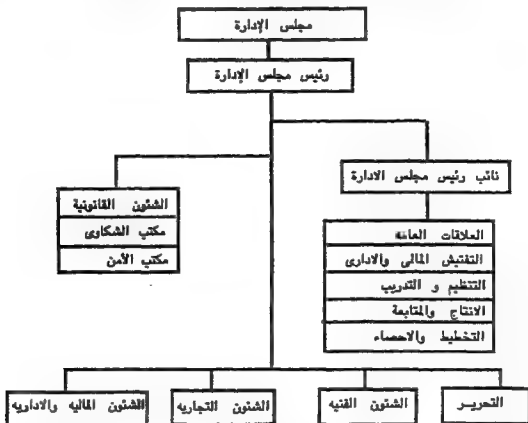
وفى أغلب الدول العربية ترتبط وكالات الأنباء بوزارات الاعلام ، ولذلك فإن شؤونها الإدارية

(١) اتخذت وكالة الأنباء اسمها من طبيعة عملها كوكيل أو ممثل للصحف والإذاعات بصفة أساسية لتزويدها بالأخبار ليلاً ونهاراً لأن كل صحيفة أو إذاعة بمفردها لا تستطيع أن تقوم بهذا العمل ولابد من المشاركة فى التفقات فوكالة الأنباء تجمع الأخبار بالجملة من كل مكان فى العالم ، وتعيد توزيعها على كل مكان حيث تقوم وسائل الاعلام المختلفة بنشرها وإذاعتها بالقطاعى .. وتوجد خمس وكالات أنباء عالمية أقدمها وكالة الأنباء الفرنسية التى كانت قد نشأت فى عام ١٨٢٥ باسم وكالة هاناس وأصبحت تحمل اسمها الحالى بعد الحرب العالمية الثانية منذ ١٩٤٤/٩/٣٠ ووكالة (رويترز) البريطانية التى نشأت فى عام ١٨٥١ ووكالة الاسوشيتدبرس التى تأسست فى عام ١٨٤٨ ووكالة يوناييتدبرس اقترناشيونال التى تأسست عام ١٩٠٧ ووكالة تارس السوقيتيه التى كانت قد نشأت عام ١٩٢٥ وتغير اسمها الآن الى () بعد تفكك الاتحاد السوفيتى منذ عام ١٩٩٠ .

(راجع كتاب وكالات الأنباء للدكتور إبراهيم امام (القاهرة ١٩٧٠)

والمالية تتصل بوزارة الاعلام . وفي هذه الحالة فان ادارة الوكالة تركز في جانبها الاغلب على ادارة شئون التحرير ، والخدمات المتصلة به مثل البث ، والاستقبال ، والتصوير ، وما أشبه .
وتقدم فيما يلي نموذجاً تطبيقياً للهيكل التنظيمي لوكالة انباء الشرق الاوسط (أ ش أ) (١)
وفي آخر تنظيم لها في منتصف عام ١٩٧٥ .

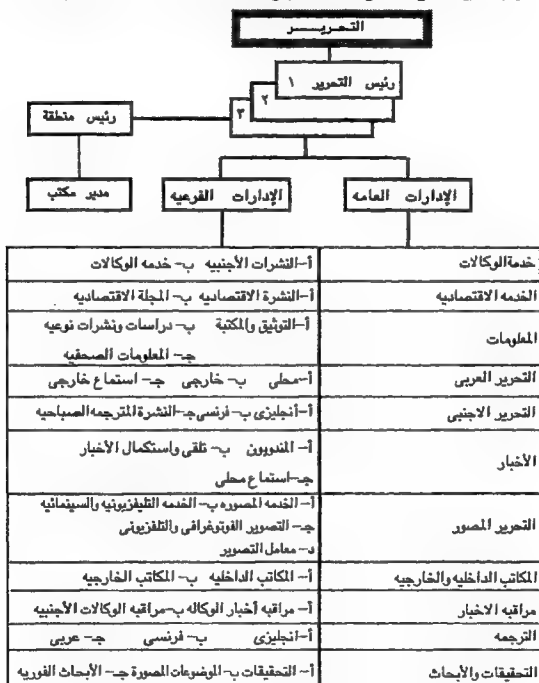
الهيكل التنظيمي لوكالة انباء الشرق الاوسط



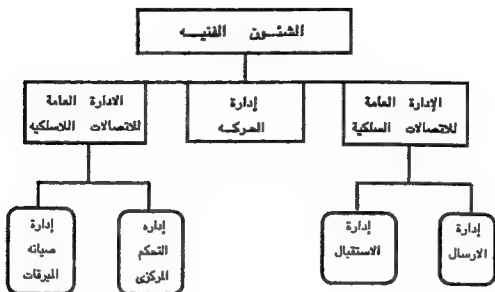
شكل رقم (٥)

(١) وكالة انباء الشرق الاوسط (أ ش أ) هي وكالة الانباء المصرية الرسمية ، ومقرها بالقاهرة ، وقد بدأ التفكير في انشائها في ١٥ ديسمبر ١٩٥٥ وصدر قرار مجلس الوزراء المصري بإنشائها في ٨ فبراير ١٩٥٦ وبدأت عملها الاخباري يوم ٢٨ فبراير ١٩٥٦ وكانت شركة مساهمة تمتلكها صحف : الأهرام ، وقدر اخبار اليوم ، ودار الهلال ودار التحرير . وفي ٢٨ مايو ١٩٦٢ ألحقت بالقطاع العام وفي ٢٢ سبتمبر ١٩٧١ أصبحت تابعة لاتحاد الانذاعة والتليفزيون . وفي ١٤ / ١٠ / ١٩٨٠ انفصلت عن الاتحاد وأصبحت مثل الصحف القومية تعتبر مملوكة ملكية خاصة للدولة ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى وذلك طبقاً للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة المادة (٢٢) التي توضح ما يقصد بالصحف القومية . (قاموس المصطلحات الاعلامية (المؤلف) ص ٢٠٩ وكذلك وكالات الانباء في العالم العربي (المؤلف) أيضاً ص ٢٨ وما بعدها .

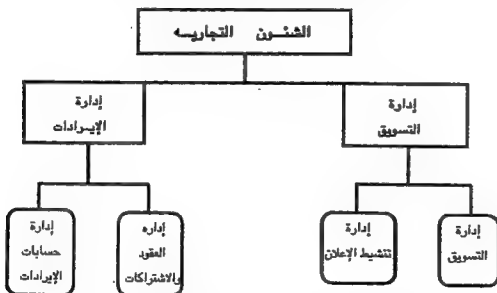
وتوضح الأشكال التالية ، الهياكل التنظيمية : للتحريير .. والشؤون الفنية .. والشؤون التجارية .. والشؤون المالية والإدارية ، والتي وردت في الهيكل التنظيمي لوكالة أنباء الشرق الأوسط السابق مباشرة ..



شكل رقم (٦) يبين الهيكل التنظيمي لوكالة التحرير
في وكالة انباء الشرق الأوسط (١ ش ١)



شكل رقم (٧) يبين الميكل التنظيمي للشؤون الفنية
فم وكالة انباء الشرق الأوسط (١ ش ١)



شكل رقم (٨) يبين الميكل التنظيمي للشؤون التجارية
فم وكالة انباء الشرق الأوسط (١ ش ١)



شكل رقم (٩) يبين الميكل التنظيمي للشئون المالية والإدارية في وكالة
أنباء الشرق الأوسط (١ ش ١)

وفيما يلي مزيد من التفاصيل لتوضيح المواقع التنظيمية الواردة في هذه الهياكل التنظيمية
لوكالة أنباء الشرق الأوسط (١)

(١) **مجلس الإدارة** : وهو السلطة المسؤولة عن شئون الوكالة ، وتصريف أمورها ،
ووضع سياستها العامة التي تسيّر عليها ، وله أن يصدر من القرارات ما يراه لازماً لتحقيق الأهداف
التي قامت من أجلها .. ويخضع في اختصاص مجلس الإدارة أيضاً وضع خطة الوكالة
الاستثمارية ، وإصدار اللوائح الخاصة بشؤون العمل والعاملين بها ، وتبليغها إلى المجلس الأعلى
للصحافة ، وكذلك تبليغه بمشروع موازنة الوكالة وحساباتها الختامية ، والنظر فيما يعرضه ، رئيس
مجلس الإدارة ، وما يحال إليه من مجلس التحرير . وكذلك ما يطلب المجلس الأعلى للصحافة إبداء
الرأي فيه .

ويتكون مجلس الإدارة من خمسة عشر عضواً . ويختار مجلس الشورى رئيس المجلس . ويتم
انتخاب ستة من العاملين بالوكالة بواقع اثنين عن كل فئة من الصحفيين ، والإداريين ، والعاملين ،

(١) محمد فريد محمود عزت / وكالات الأنباء في العالم العربي (جده . مكتبة العلم ١٩٨٣) ص ٣٥ - ٤٦ وكذلك
الهيكل التنظيمي لوكالة أنباء الشرق الأوسط (القاهرة - ١٩٧٥) ج ١ وكذلك القانون رقم (١٤٨) لسنة ١٩٨٠ بشأن
سلطة الصحافة

ويختار مجلس الشورى ثمانية أشخاص على أن يكون من بينهم أربعة أعضاء على الأقل من ذات الوكالة . ومدة العضوية أربع سنوات قابلة للتجديد .

(٢) رئيس مجلس الإدارة : يختاره مجلس الشورى كما سبق ايضاحه ، ويختص بتوجيه سياسة الوكالة ، وإدارة شئونها ، والإشراف الكامل على وحدات الوكالة ، وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياستها ، ومتابعة نتائج العمل وتقويمها . وتمثل الوكالة في صلاتها بالأشخاص الآخرين وأمام القضاء أو أية جهات أخرى ، وما يوكل اليه بمقتضى التشريعات المختلفة . ويتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة ، إدارة الشؤون القانونية ، ومكتب الشكاوى ، ومكتب الأمن ، وسكرتيرية رئيس مجلس الإدارة .

(٣) نائب رئيس مجلس الإدارة : ينوب عن رئيس مجلس الإدارة في حالة غيابه ، ومن اختصاصاته الإشراف على تنفيذ سياسة الوكالة في المجال الصحفي ، ومتابعة الانتاج ، وإصدار التوجيهات من خلال مجلس التحرير الذي يتولى رئاسته ، والاشتراك في رسم السياسة العامة للوكالة في جميع المجالات ، والاشتراك في اعداد الخطط التفصيلية ، والبرامج التنفيذية للخطة العامة للوكالة ، ومتابعة تنفيذها .. كما يتولى الإشراف على الفواحي المالية والإدارية بالوكالة ، ويتبعه مباشرة خمس إدارات هي : الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء ، وإدارة الانتاج والمتابعة ، وإدارة التنظيم والتدريب ، وإدارة التفتيش المالي والإداري ، وإدارة العلاقات العامة .

(٤) مجلس التحرير : يتكون من خمسة أعضاء على الأقل ، ويتولى رئاسته نائب رئيس مجلس الإدارة ، ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقين ، على أن يكون من بينهم من يلي نائب رئيس مجلس الإدارة في مسئولية العمل الصحفي . ومدة عضوية مجلس التحرير ثلاث سنوات قابلة للتجديد . ومن اختصاصات المجلس ما يلي :

(أ) وضع السياسة العامة للتحرير ، ومتابعة تنفيذها ، وذلك في إطار السياسة العامة التي يضعها مجلس إدارة الوكالة .

(ب) اعداد تقرير انتاجي عن كل صحفي لمجلس الإدارة .

(ج) اقتراح مكافأة تشجيعية ، وحوافز أنبية ومادية شهريا ، الى مجلس الإدارة .

(د) اقتراح الجزاءات المناسبة للتقصير في المهام الصحفية ، وفق ما يكلف به الصحفي من

عمل مناسب لامتكانياته الصحفية والفنية .

(هـ) اعادة تسكين الصحفيين فى أعمال تناسيمهم اذا اقتضت المصلحة ذلك

(٥) التحرير : ويرأسه ثلاثة رؤساء تحرير يتعاونون العمل ، ويشرفون على جميع

الادارات العامة للتحرير وهم قمة وغانف التحرير ، ويعملون تحت التوجيه العام لرئيس مجلس الإدارة . وينفذون السياسة العامة للوكالة من خلال مجلس التحرير . ويتبع رئيس التحرير :-

(١) رئيس منطقة : ويختص بالإشراف على تغطية الأنباء والمعلومات من مصادرها المختلفة فى منطقة ، وإرسالها للوكالة ، وإعداد الدراسات ، والبحوث ، والتحقيقات عن اتجاهات الرأى فى منطقة ، وإرسالها للوكالة . وإصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية ، بغرض اطلاع الرأى العام الصحفى بمنطقة ، على الصورة الصحيحة ، والصادقة للأنباء ، واتجاهات الرأى العام فى مصر ، مع توزيعها ، وتسويقها ، وذلك طبقاً للسياسة العامة للوكالة وتوجيهاتها ، والتغطية المصورة للأحداث المحلية ، وإعداد الأفلام الإخبارية وإرسالها للوكالة ، وتوزيع ، وتسويق الخدمات التى تصدرها الوكالة .

(ب) مدير مكتب : ويختص بالإشراف على تغطية الأنباء ، والمعلومات من مصادرها المختلفة ، وإرسالها الى الوكالة . وإصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية مع تسويقها ، والتغطية المصورة لكافة الأحداث المحلية . وإعداد الأفلام الإخبارية وإرسالها للوكالة . وتسويق الخدمات التى تصدرها الوكالة فى المنطقة .

(جـ) الإدارة العامة لخدمة الوكالات : وتتبعها ادارتان هما : ادارة النشره الخاصة ، وإدارة خدمة الوكالات ، وتتولىان استقبال نشرات الوكالات الأجنبية التى تتعاقد معها الوكالة ، وتوزيعها على المشتركين واضحة فى أسرع وقت ممكن . ويتم توزيع بعضها بلغاتها الأصلية ، والبعض الآخر يوزع بعد ترجمته إلى اللغة العربية ، وذلك وفق عقود التوزيع ، مع التاكيد من أن أخبار هذه النشرات لا تمس أمن الدولة من الناحية العسكرية . وتهدف الوكالة من وراء هذه الخدمات إلى تحقيق عائد من النقد الأجنبى تمكيناً لمركزها المالى والإعلامى ، وإعادة اعتبار القاهرة المركز الرئيسى للخدمة الاخبارية فى الشرق الأوسط .

وبالإضافة الى ذلك تقدم الوكالة خدمات ، وتسهيلات فى مجال الاتصالات لعدد كبير من مراسلى وكالات الأنباء والصحف الأجنبية فى القاهرة ، وذلك بموجب اتفاقات ثنائية خاصة .

(د) الإدارة العامة للخدمات الاقتصادية : وتتبعها ادارة مجلة (M.E.N) التي تنشر الموضوعات والأبحاث والدراسات الاقتصادية باللغة الانجليزية .. وادارة المجلة الاقتصادية لنشر المقالات والموضوعات والأبحاث والدراسات الاقتصادية باللغة العربية .

(هـ) الإدارة العامة للمعلومات : وتتبعها ادارة الدراسات والنشرات الفوعية ، وادارة المعلومات الصحفية ، وادارة الوثائق والمكتبة و الميكرو فيلم .

(و) الإدارة العامة للتحريير العربي : وتتولى اذاعة الاخبار الواردة باللغة العربية بعد تقييمها واستكمالها ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للنشر ، ثم احوالها للشئون الفنية لاذاعتها على شبكة اتصالات الوكالة .. وتتبعها الادارات الثلاث التالية .

(١) ادارة التحرير المحلى : وتختص باستكمال ، وصياغة الاخبار الواردة من الناحية الصحفية قبل اذاعتها على شبكة الوكالة المحلية فى الداخل .

(٢) ادارة التحرير الخارجى : وتختص باستكمال وصياغة الاخبار الواردة من الناحية الصحفية لاذاعتها خارجياً على المشتركين باللغة العربية .

(٣) ادارة الاستماع الخارجى : وتختص بمتابعة الاستماع الى نشرات الاخبار الأجنبية باللغة العربية ، واللغات الأجنبية ، وتسجيل هذه الاخبار ، وتقريرها ، وتصنيفها ، وابلإغ الهام منها الى التحرير العربى .

(ز) الإدارة العامة للتحرير الأجنبى : وتتولى تقييم الاخبار واستكمالها وتحريرها باللغة الأجنبية المناسبة ، ومراجعة الاخبار قبل اذاعتها والتأكد من صلاحيتها للنشر ، وتتبعها الادارات الثلاث التالية :-

(١) ادارة التحرير الانجليزى : وتختص باعداد الاخبار الواردة باللغة الانجليزية ، وترجمتها واذاعتها .

(٢) ادارة التحرير الفرنسى: وتختص باعداد الاخبار الواردة باللغة الفرنسية وترجمتها واذاعتها .

(٣) النشرة المترجمة الصبائية (C.P.R) و تتولى ترجمه اكثر ما تنشره الصحف المصرية اليومية والاسبوعية وتلخيصها باللغة الانجليزية وتوزيعها فى نشرة مطبوعة على الهيئات والسفارات والمشاركين كل صباح .

(ح) الإدارة العامة للأخبار : وتتبعها الادارات الثلاث التالية :-

(١) إدارة المتدوين : وتختص بمتابعة الأحداث المحلية والعربية ، أو العالمية التي تتصل بهنئين المجالين . والحصول على الأخبار من مصادرها المختلفة ، وتغطيتها وإبلاغها على الفور للوكالة .

(٢) إدارة تلقي المعلومات واستكملها : وتختص بتلقى وتجميع الأخبار الواردة من المتدوين ، واستكمال الأخبار الواردة من الناحية الصحفية ، وتسليم الأخبار بعد استكمالها الى التحرير العربي .

(٣) إدارة الاستماع الملقى : وتختص بمتابعة الاستماع الى نشرات الأخبار المحلية باللغة العربية أو اللغات الأجنبية سواء من طريق الإذاعة أو التلفزيون ، وتسجيل الأخبار ، وتقريرها ، وتصنيفها ، وإبلاغ الهام منها الى المختصين وإذاعته ضمن نشرات الوكالة .

(ط) الإدارة العامة للتحرير المصور : وتتبعها إدارة الخدمة التلفزيونية والسينمائية وإدارة التصوير الفوتوغرافي والتلفزيوني ، وإدارة معامل التصوير وتختص هذه الإدارات بأعداد الصور والأفلام الاختيارية . المتعلقة بالأحداث والقضايا المحلية والمناسبات العامة . والتقاط الصور والأفلام التلفزيونية والتسجيلية السينمائية . والاستعانة في هذا الشأن بالمكاتب الداخلية والخارجية والمندوبين في الداخل والمراسلين في الخارج . وتحضير الأفلام وطبعها وإرسال الصور بالراديو الصماء والمشاركين بالسرعة المطلوبة .. كذلك تعقد الوكالة اتفاقات تبادل مع أهم الوكالات المعنية الاخبارية والمتخصصة في التصوير العادي والتلفزيوني ، كما توجد عقود تلفزيونية سنوية في بعض البلاد العربية بين الوكالة ومحطات التلفزيون ..

(ى) الإدارة العامة للمكاتب الداخلية والخارجية : وتتبعها ادارتان هما :

(١) إدارة المكاتب الخارجية : وتختص بالتنسيق بين المكاتب الخارجية فيما يتعلق بنطاق العمل الصحفي ، وتسهيل مهام العاملين في تلك المكاتب ، وموافاتهم بتوجيهات الوكالة لاحاطتهم بالوقت في مناطق أعمالهم . ويقوم المكتب الخارجى بمتابعة أخبار الدولة المضيفة التي يعمل بها وتغطيتها وإرسالها الى المركز الرئيسى فوراً .. وتوزيع نشرات الوكالة وخدماتها المصورة على الصحف والمشاركين بما يحقق ايرادات للمكتب .

(٢) إدارة المكاتب الداخلية : ومهمتها التنسيق بين المكاتب الداخلية فيما يتعلق بنطاق العمل الصحفي ، وموافاتها بتوجيهات الوكالة لاحاطتها بالوقف داخل الجمهورية ، والعمل على تسهيل مهامها مع السلطات المختصة في جميع النواحي الاعلامية .. ويختص المكتب الداخلى أو

المراسل المحلى ، ومتابعة الأخبار داخل المنطقة التى يعمل بها وتغطيتها بما يكفل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها .. وتوزيع نشرات الوكالة وخدماتها المصورة على الصحف والمشاركين لزيادة الإيرادات ..

(ك) الادارة العامة لمراقبة الأخبار : وتتبعها ادارة مراقبة أخبار الوكالة ، وإداره مراقبة الوكالات الأجنبية : وتتولى الاداره العامه عن طريق هاتين الادارتين ، احاطة رئيس التحرير بأخبر الأخبار العالمية التى تذييعها وكالات الأنباء العالمية أولاً بأول . ومتابعة نشرات الوكالة التى تذاع على التكرار والتنبيه الى الأخطاء وتصحيحها . وإجراء مقارنات فورية بين ما تنليه الوكالة ، وما تذييعه وكالات الأنباء الأجنبية فى نفس الوقت ونفس الموضوع ، وإعطاء صورة واضحة للنشاط الاخبارى للمكاتب الخارجية للوكالة أولاً بأول .

(ل) الادارة العامة للترجمة : وتتبعها ثلاث ادارات هى : ادارة الترجمة الانجليزية . وإدارة الترجمة الفرنسية ، وإدارة الترجمة العربية . وتختص هذه الادارات الثلاث - كل حسب اختصاصها - بترجمة الأخبار والموضوعات والنشرات الواردة من المكاتب الخارجية ، ووكالات التبادل ، والهيئات الدبلوماسية الأجنبية فى مصر ، والصحف والمجلات الأجنبية باللغات المختلفة إلى اللغة العربية أو العكس ، وإعادة صياغتها طبقاً للأساليب الصحفية ، وكذلك القيام بكافة أعمال الترجمة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية أو العكس التى تُحال إليها من وحدات التحرير الأخرى .

(م) الادارة العامة للتحقيقات والأبحاث : وتتبعها ادارة التحقيقات المصورة ، وإدارة الأبحاث الفورية . وتتولى إعداد التحقيقات ، والموضوعات الصحفية المصورة بأنواعها ، المتعلقة بالأحداث الداخلية ، والخارجية ، والمناسبات الهامة باللغات العربية والأجنبية طبقاً لتوجيهات رئيس التحرير فى هذا الشأن ، وإعداد التعليقات المناسبة على الصور ، وإعداد الدراسات و (لأبحاث الفورية على الأحداث الفورية التى تتناولها وكالات الأنباء ، ومتابعة هذه الأحداث على مدار اليوم كله .

(٦) قطاع الشؤون الفنية : يتكون هذا القطاع من ثلاث ادارات عامة هى : الادارة العامة للاتصالات اللاسلكية .. والادارة العامة للاتصالات السلكية .. والادارة العامة للحركة . ويتولى هذا القطاع - عن طريق هذه الادارات العامة الثلاثة كل حسب اختصاصها - وضع الخطط اللازمة لشبكة الاتصالات الخاصة بالوكالة ، لربط المركز الرئيسى بالعالم الخارجى .. ووضع خطط

وبرامج توفير ، وتركيب ، وتشغيل ، وصيانة ، واصلاح كافة الأجهزة ، والمعدات السلكية واللاسلكية اللازمة لنقل المواد الإخبارية .. وتشغيل محطات الارسال والاستقبال ، وفقاً للأساليب الفنية المحددة لها .. والعمل بالترابط الوثيق والاتصال المباشر مع وحدات التحرير بالوكالة ، بما يضمن تدفق الأخبار بوضوح وسرعة .. والقيام بأعمال الصيانة والاصلاح لكافة الأجهزة والمعدات بالوكالة .. والعمل بالتعاون مع هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ، ووكالات الأنباء فيما يتعلق بالاتصالات والاشتراك فى الاتفاقيات التى تعقد مع الوكالات الأجنبية فيما يتعلق بالخدمات الفنية .

(٧) قطاع الشؤون المالية والادارية والتجارية : ويتبع هذا القطاع

ادارتان عامتان هما :-

(أ) الادارة العامة للشئون المالية والادارية : وتختص بالأعمال المالية ، والمخازن ، والمستريات ، واعداد الموازنة ، ومراجعة تنفيذها ، ومسك السجلات المحاسبية للايرادات والمصروفات ، واعداد الحسابات الختامية ، وتنفيذ اللوائح والتعليمات الخاصة بهذه الأعمال .
وجميع الأعمال المتعلقة بالشئون الادارية وشئون العاملين .

(ب) الاداره العامة للشئون التجارية : وتتولى إعداد الخطط الكفيلة بزيادة المبيعات من التشرعات والدوريات والأخبار . وأجراء البحوث ووضع الخطط الإعلانية ، التى تؤدى الى فتح منافذ جديدة للتوزيع ، وزيادة أرقام المبيعات . ومتابعة تلبية رغبات المشتركين من خدمات الوكالة ، وإيصالها لهم .

* * * * *

ثالثاً : التنظيم في دور النشر (١)

يعتبر الكتاب أول وسيلة إعلامية مكتوبة أو مقروءة ، حيث خرج إلى الوجود قبل اختراع الورق ، والطباعة يزمن طويل .. ولقد أصبح الكتاب في العصر الحاضر ، ضرورة كالماء والهواء ، والطعام لا يمكن الاستغناء عنه . فهو وسيلة طلب المعرفة ، وزيادة الخبرة ، وتنمية القابلية الفكرية ، ووسيلة الاطلاع على الجديد ومواكبه .

والقول بأن الكتاب وسيلة اعلام ، نتيجة منطقية لتاريخ الكتاب وحاضره ومستقبله ، ونتيجة منطقية لتعريف الكتاب في الوقت نفسه باعتباره أن الفرض الأساسي منه أن يحمل رسالة بين الناس تتوقف على سمتين هما : القابلية النقل ، والاستمرارية أو الدوام . والكتاب بهذا المعنى يتعدى حدود الزمان ، والمكان ، ليعلن ، وينشر ، ويحفظ ، وينقل المعرفة .. فالكتاب بصفة عامة ، وسيلة اعلام ينطبق عليه ما ينطبق على مثيله من الوسائل ، وكلما كان الكتاب في الثقافة العامة ، وغير متخصصي ، كلما خاطب جمهوراً واسعاً ، وكلما أوغل في التخصص كلما قل جمهوره .. وفوق ذلك يمكن القول إن الكتاب يجمع بين فضائل وسيلة الاتصال الجماهيري بحكم الأعداد المطبوعة منه ، وبين فضائل الاتصال المباشر لأن القارئ لا يد وأن يخلو للكتاب ، وأن ينهي القراءة . وتكتسب صناعة الكتاب أهمية خاصة في عصرنا الحاضر ، وعلى الرغم من طغيان وسائل الاعلام الأخرى كالصحافة ، والاذاعة ، والتليفزيون على الكتاب ، إلا أنه لا يزال يتبوأ مركزاً مرموقاً لدى جمهور القراء . وأصبح الكتاب في حد ذاته سلعة رابحة ، جعلت كثيراً من الوراقين يغامرون من أجل كسب مادي ، لتأسيس دور نشر للكتب . وتختلف تلك الدور أهمية وضخامة من دار إلى أخرى . فبعض الدور لا يتعدى موقوفها ، وإدارتها عن مالك الدار ، وثلاثة موظفين آخرين دائمين معه ، بما فيهم السكرتير .

ولكن هناك أيضاً مؤسسات كبيرة للنشر ، بعضها مستقل استقلالاً كاملاً بإدارتها ، مثل : دار المعارف في مصر ، ودار الرشيد في العراق ، والمنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والاعلان في ليبيا ، والمؤسسة العربية للدراسات والنشر في بيروت .

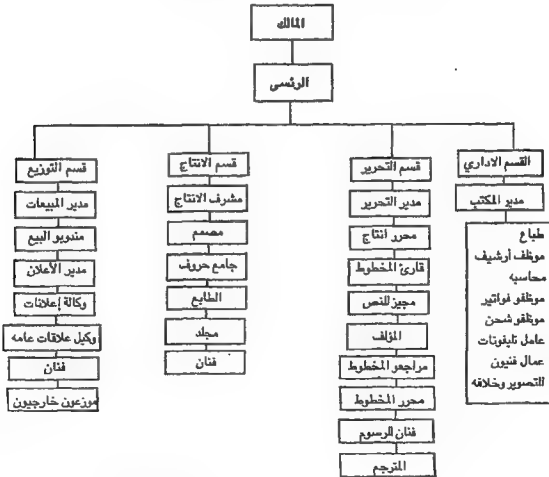
ونوع آخر من دور النشر الذي يرتبط بالمؤسسات الصحفية ، مثل دار الهلال ودار التحرير للطبع والنشر ، ودار الاهرام في مصر ، ودار العلم للطباعة والنشر في مؤسسة المدينة للصحافة

(١) راجع ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ، مصدر سابق ص ١٧٥ - ١٧٩ وكذلك محمد فريد محمود عزت / وسائل الاعلام السعودية والعالية (جدة - دار الشروق ١٩٩٠) ص ٢٢ ومابعدها

في المملكة العربية السعودية .

• وفي بعض دور النشر توجد حلقة مفقودة أساسية في صناعة الكتاب ، وهي قسم المخطوط الذي يشرف على تقييم المخطوطات ، وتحريرها وتصحيحها قبل الطباعة وبعدها . ولعل مرد ذلك أن هدف دار النشر هدف تجارى أساساً ، وبالتالي فلا يأخذ المخطوط أهميته كرسالة اعلامية ، بمقدار ما يأخذ أهميته كسلعة تجارية . والقليل من دور النشر العربية لديها لجان قراءة متخصصة ، لتقييم الكتاب ، وتمديد صلاحيته للنشر ، وأحياناً مراجعته وتحريره قبل الطبع . وفيما يلي نقدم نموذجاً للهيكل التنظيمي لدار نشر أمريكية صغيرة ، يوضح تنظيم المسؤولين ، ومدى الاهتمام بقسم التحرير فيها ، لأنه هو الأساس في اصدار (بضاعة) جيدة ، أى رسالة اتصالية ناجحة .

الهيكل التنظيمي لدار نشر أمريكية صغيرة



(شكل رقم ١٠)

رابعاً ، التنظيم فى وكالات الاعلان (١)

وكالة الاعلان (Advertising Agency) هى الهيئة التى تتولى ، نيابة عن المعلن وحسابه ، أمر الاعلان ، من يوم أن يكون فكرة تثبت فى ذهن المعلن ، إلى أن يظهر فى الوسيلة الاعلامية ، سواء على صفحات الصحف ، أو الاذاعة ، أو التلفزيون ، أو السينما ، أو غيرها . وتستمد دخلها من العمولة التى تتقاضاها من الوسيلة الاعلامية .

وكانت إنجلترا سباقة فى مجال الوكالات الاعلانية عندما أنشأ (رينيل ومن Rynell and Son) فى عام ١٨١٢ أول وكالة فيها . ومع ذلك فقد حققت الوكالات الاعلانية فى الولايات المتحدة الأمريكية تقدمها الكبير ، وذلك عندما افتتح فولنى بالمر (voiney palmer) أول وكالة للاعلان فى أمريكا . وكان هذا الرجل يشتغل بالصحافة أصلاً قبل أن يؤسس هذه الوكالة فى فيلادلفيا . وفى أواخر القرن التاسع عشر ، ومستهل القرن الحالى ، خطت وكالات الاعلان خطوات واسعة نحو خدمة المعلن ، فبدأت تعتنى بصياغة الاعلان ، والانتاج الفنى من الاعداد ، والتصميم ، والرسم ، والخطوط . وكل ما يتعلق بإخراج الاعلان ، ثم انتاج الاعلان نفسه ، وأخيراً اختيار الوسائل الاعلامية التى تنقل هذا العمل الفنى الى الجمهور .

وكانت مصر أول دولة عربية عرفت الوكالة الاعلانية فى الشرق الأوسط ، فقد قامت بها قبل الحرب العالمية الثانية عدة وكالات ، وازدهرت فى منتصف الأربعينيات نتيجة مباشرة لتقدم الصناعة فى مصر ، والتبادل التجارى بينها وبين البلاد الأجنبية حيث ساعدت ظروف الحرب على إقامة قاعدة صناعية أكثر اتساعاً وعمقاً ، مما كانت عليه فى أى دولة عربية أخرى ، وكما هو معروف فإن الانفاق الاعلانى تزداد أهميته عندما تتقدم الصناعة ، وتزدهر التجارة ..

ولكن هذه الوكالات أخذت تخرج من سوق الاعلان المصرية منذ أوائل سنة ١٩٥٧ فى أثر العداون الثلاثى على مصر فى أواخر سنة ١٩٥٦ ويعزى ذلك الى أن الحكومة المصرية قد مضرت ، أو أومت ، أو وضعت تحت الحراسة المصالح الاقتصادية الانجليزية ، والفرنسية ، والاستراتيجية وغيرها . ونظراً لأن معظم القائمين على أمر هذه الوكالات كانوا من الأجانب ، فقد رأوا الانسحاب من السوق المصرية . وقد قضى على هذه الوكالات تماماً بعد أن صدرت قوانين التاميم فى عام

(١) راجع المصدر الأول السابق ص ١٨٠ ومابعدها وكذلك صليب بطرس / ادارة الصحف (القاهرة - الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٤) ص ١٠٠ ومابعدها .

١٩٦١ . وبعد ذلك انسأقت المؤسسات الاعلامية المصرية فى قيار انشاء وكالات للاعلان فى اثر ادخال التليفزيون الاعلان التجارى ضمن برامجه ، وتوسع الراديو فى هذا المجال .

وأصبح يوجد : وكالة الاهرام وتمتلكها مؤسسة الاهرام .. ووكالة القاهرة للاعلان وتمتلكها دار أخبار اليوم .. ووكالة روز اليوسف وتمتلكها مؤسسة روز اليوسف .. ووكالة الأفروأسيوية وتمتلكها مؤسسة دار الهلال .. ووكالة راد فيزيون وتمتلكها هيئة الاذاعة والتليفزيون .. والوكالة الداية للاعلان وتمتلكها شركة الاعلانات المصرية التابعة لدار التحرير للطبع والنشر .

وفيما يتعلق بالتنظيم فى وكالات الاعلان ، فان هذه الوكالات تتلقى مع وكالات الأنباء فى أن كليهما يقدمان خدمات للجمهور عبر وسائل اعلامية مختلفة ، ذلك أنها وسيلتا إتصال غير مباشر ، إذ أن رسائلهما الاعلامية لابد أن تنقل عبر إحدى الوسائل الاعلامية الأخرى كالصحافة ، والاذاعة والتليفزيون ، والسينما وغيرها .

وتتلقى وكالات الاعلان أيضا مع نور النشر فى أنها ترتبطان أحيانا بالمؤسسة الاعلامية كالصحافة مثلا ، التى يكون لديها ادارة اعلان مثل مؤسسات الصحف المصرية (الاهرام - الأخبار - الجمهورية - دار الهلال - روز اليوسف) وغيرها من الصحف العربية الأخرى . ويظل تنظيم وكالة الاعلان مقيدا بطبيعة هذه الوكالة ، هل هى وكالة مستقلة ؟ أو هل هى وكالة تابعة لمؤسسة اعلامية ؟

ويتبع فى تنظيم الوكالات الاعلانية احدى طريقتين : الأولى تقسم الوكالة الى ادارات تختص كل منها بجزء من نشاط الوكالة ، بحيث تختص ادارة بالنواحى الفنية ، وتضم المتخصصين كالفنانين ، والرسامين ، والمحرفين .. وتختص ادارة أخرى بصنع الاعلان . وتختص غيرها بالنواحى الادارية والمالية وهكذا . والطريقة الثانية . تقوم على تقسيم الوكالة طبقاً لنظام المجموعات ، وهو الذى تختص فيه كل مجموعة بخدمة نوع معين من الاعلان خدمة كاملة . وعلى أى حال ، فإن وكالات الاعلان تحتاج إلى مجموعة من الادارات الأساسية لإنجاح مهمتها ، وهى تتمثل فيما يلى :-

(١) ادارة للشئون المالية والادارية .

(٢) ادارة لانتاج الرسائل الاعلانية . وما يرتبط بها من فنيين ، ومبدعين ، ورسامين ،

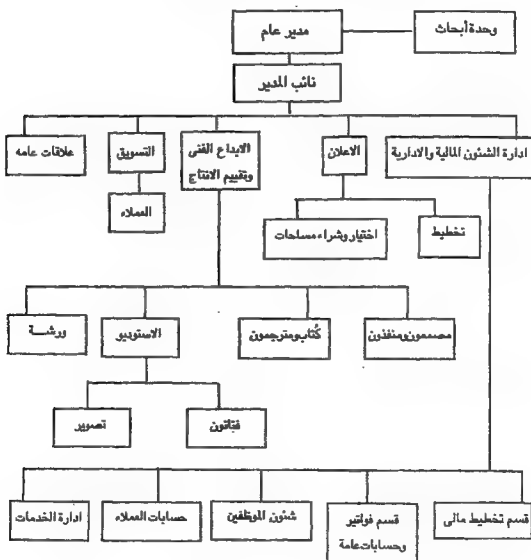
ومصورين ، وكتاب .. الخ .

(٣) ادارة التسويق التى تتبع للمعلنين مساحات خالية فى الصحف ، أو زمنا مسموعا فى الاذاعة ، أو مرثيا فى التلفزيون .

(٤) ادارة أو أقسام تهتم بشئون التخطيط ، والأبحاث ، والعلاقات العامة .

وفيما يلى تقدم نموذجاً مقترحاً ليكل تنظيمى لوكالة إعلان :-

هيكل تنظيمى مقترح لوكالة إعلان



شكل رقم (١١)

خامسا : التنظيم في الاذاعة والتلفزيون

ان تنظيم الاذاعة لا يختلف كثيراً عن تنظيم التلفزيون . فكل منهما يتكون من عدد من الادارات المركزية التي تتفرع الى ادارات عامة ، أو أقسام مختلفة ، أو شبكات إذاعية ، أو قنوات تلفزيونية .. الخ وكلها تتعاون من أجل حسن سير العمل ، وتوصيل الرسائل الاعلامية المناسبة الي جمهور المستمعين أو المشاهدين ، كل وسيلة حسب طبيعة عملها ..

ويصفة عامة فإن كلا من الاذاعة والتلفزيون يحتاجان مثلاً إلى ادارة مركزية للشئون الادارية والمالية .. وأخرى للشئون الفنية والهندسية .. وثالثة للبرامج .. ورابعة للأخبار .. وخامسة وسادسة وسابعه .. الخ . للشبكات الاعلامية أو القنوات التلفزيونية وغيرها . وقد تختلف التسميات لهذه الادارات المركزية وفروعها من الادارات العامة في الاذاعات ومحطات التلفزيون في البلاد المختلفة ، وقد نتفق ، وقد تدمج أكثر من ادارتين معاً ، وقد تختفى الاقسام .. الخ إلا أن الأساسى في تنظيم كل من الاذاعة والتلفزيون فى أى دولة هى ضرورة وجود ادارة أو قسم للشئون الادارية والمالية .. وآخر للشئون الفنية والهندسية .. وثالث للبرامج والأخبار .

ولتسهيل الدراسة التطبيقية فى هذا المجال فاننا سوف نقدم فى الصفحات التالية الهيكل التنظيمى لكل من من قطاعى الاذاعة والتلفزيون فى مصر ، وذلك من خلال الهيكل التنظيمى لاتحاد الاذاعة والتلفزيون (١) المصرى ، الذى يتكون من عدة قطاعات متكاملة مع بعضها البعض ومن بينها قطاع الاذاعة ، وقطاع التلفزيون موضوع دراستنا التطبيقية الأساسية ..

مجلس الأمناء

والشكل رقم (١٢) يوضح الهيكل التنظيمى لاتحاد الاذاعة والتلفزيون المصرى .. ويوجد مجلس الأمناء علي قمة هذا الهيكل التنظيمى وذلك طبقاً للمادة الرابعة من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ فى شأن اتحاد الاذاعة والتلفزيون وتعديلاته بالقانون ٢٢٢ لسنة ١٩٨٩ التى تنص على أن يكون للاتحاد مجلس الأمناء .. وتنص المادة الخامسة من نفس القانون على أن يصدر بتعيين أعضاء مجلس الأمناء قرار من رئيس مجلس الوزراء .

ويختص مجلس الأمناء بوضع السياسات العامة لعمل الاتحاد ، واعتماد الخطط الرئيسية المتعلقة بتنفيذها ، ومتابعة تقييم أجهزة الاتحاد لمهامها ، والمجلس أن يتخذ ما يلزم من القرارات لتحقيق أغراضه وفقاً لقانون الاتحاد .

(١) اعتمدنا فى هذا المجال بصفة أساسية على الكتاب السنوى (١٩٩٠-١٩٩١) لاتحاد الاذاعة والتلفزيون

بجمهورية مصر العربية ، مصدر سابق .

لجان مجلس الأمناء

وتنص المادة السابعة من قانون الاتحاد وتعييناته بأن « لمجلس الأمناء أن يشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه لمعاونته في دراسة ما يقدم له من موضوعات .. الخ » . ويوضح الهيكل التنظيمي ان مجلس الأمناء له ست عشرة لجنة دائمة هي : (١) لجنة السياسات الاعلامية (٢) لجنة البرامج الدينية (٣) لجنة البرامج الثقافية (٤) لجنة البرامج التعليمية (٥) لجنة التنظيم والادارة (٦) لجنة برامج الشباب والرياضة (٧) لجنة الفنون والآداب . (٨) لجنة برامج السكان (٩) اللجنة الاقتصادية (١٠) لجنة تنمية الكوادر الاعلامية (١١) لجنة البرامج الدرامية (١٢) لجنة برامج الطفولة (١٣) اللجنة الهندسية (١٤) لجنة الموسيقى والغناء (١٥) لجنة البرامج المسموعة (١٦) لجنة البرامج المرئية .

اختصاصات اللجان الدائمة

وتختص اللجان الدائمة لمجلس الأمناء بما يلي :-

- ١- وضع الخطة الاعلامية العامة في مجال النشاط والاختصاص الموكول لكل لجنة .
- ٢- المشاركة العامة في وضع سياسة الانتاج ، والخطط البرامجية المرحلية المنفذة للخطة الاعلامية .
- ٣- تقديم تقرير متابعة كل ثلاثة شهور (دورة اذاعية كاملة) يحدد مدى الالتزام البرامجي بالخطة العامة ، وبالخطط المرحلية ، وتسجيل الملاحظات على التنفيذ .
- ٤- اقتراح البحوث الاعلامية الميدانية وغيرها ، في مجال النشاط والاختصاص الموكول للجنة .
- ٥ - المشاركة في اقتراح برامج التدريب للوروات المتخصصة ، والعامة بفرض رفع مستوى الأداء للعاملين ، وتنشيط معارفهم .

٦- القيام بأى أعمال أخرى تحال إلى اللجنة من السيد رئيس مجلس الأمناء ، وعند إحالة موضوع للدراسة يقع فى اختصاص أكثر من لجنة ، تعقد اللجان المعنية اجتماعاً مشتركاً برئاسة أكبر رؤساء اللجان المجتمعة سناً .

٧- للجنة أن تستعين بمن تراه من المتخصصين فى الموضوعات التى تبحثها ، ولها أن تدعوه لحضور جلساتها ، والاشتراك فى مناقشاتها ، دون أن يكون له حق التصويت .

٨- يُعين لكل لجنة أمين يتولى إعداد جدول أعمالها ، وجمع المواد اللازمة للموضوعات التى تبحثها ، والاشراف على تكوين محاضر اجتماعاتها ، وتحرير تقاريرها ، والتوقيع عليها من رئيس اللجنة ، وإبلاغ قرارات اللجنة إلى جهات الاختصاص بعد اعتمادها من السيد رئيس مجلس الأمناء ، وتجتمع اللجنة بناء على دعوة رئيسها مرة كل شهر، أو كلما دعت الحاجة ، وتعد تقريراً بنتيجة أعمالها .

وبالإضافة الى اللجان الدائمة يوضح الهيكل التنظيمى وجود عدة لجان أخرى تتبع رئيس مجلس الأمناء وهى : لجنة المشروعات المركزية . واجنة المشتريات المركزية . والجمعية العمومية لشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات . ومجلس ادارة مجلة الاذاعة والتلفزيون .

مجلس الأعضاء المنتخبين

يشكل مجلس الأعضاء المنتخبين طبقاً للمادة (١١) من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته برئاسة رئيس مجلس الأمناء ، وعضوية الأعضاء المنتخبين لادارة القطاعات الرئيسية للاتحاد وهى : رئاسة الاتحاد .. الامانة العامة .. الاذاعة .. التلفزيون .. الهندسة الانذاعية .. الانتاج .. الشؤون المالية والاقتصادية .. الأمن .. شركة صوت القاهرة .

الجمعية العمومية للاتحاد

نصت المادة الثانية والعشرون من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته على أن تشكل للاتحاد جمعية عمومية برئاسة وزير الاعلام ، وعضوية كل من :

(١) وزراء التخطيط ، والدولة للشئون الخارجية ، والمواصلات ، والصحة ، والاقتصاد والتجارة الخارجية ، وشئون مجلس الشعب والشورى ، والتعليم ، والمالية ، والثقافة ، والأوقاف ، والشئون الاجتماعية أو من ينوب عن كل منهم .

(٢) رئيس وأعضاء مجلس الأمناء

(٣) رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، أو من ينوب عنه .

(٤) وكيل الأهر أو من ينوب عنه .

(٥) عدد من ذوي الخبرة فى مجالات الاعلام ، والأنشطة المرتبطة به . ويصدر بتعيينهم قرار

من وزير الاعلام .

ويعد عرض الهيكل التنظيمى العام لاتحاد الاذاعة والتلفزيون المصرى ، تعرض فيما يلى

الهيكل التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة ..

أولا : قطاع رئاسة الاتحاد

والشكل رقم (١٣) يوضح الهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد ..

(أ) تمثل الادارة المركزية للعلاقات الدولية فى هذا التنظيم ، الواجهة التى يتعامل

من خلالها الاتحاد مع الهيئات والمؤسسات الدولية ، وتنهض بمسئولية الاتصال بدول العالم

الخارجى ، لتنظيم الاشتراك فى الاتحادات ، والمنظمات ، والهيئات الدولية الاذاعية ، بهدف توطيد

العلاقات الثقافية والاعلامية ، وتبادل الخبرات ، والمواد الاذاعية مع اذاعات ،

وتلفزيونات العالم .

وتعمل العلاقات الدولية على تنفيذ هذه السياسة الاعلامية للاتحاد ، من خلال التبادل الاعلامى ، والتليفزيونى ، والمنح ، والمهرجانات ، والزيارات ، والبروتوكولات ، والبرامج التنفيذية ، والاتحادات الدولية (١) .

واتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى عضو عامل فى الاتحادات ، والمنظمات الاعلامية الدولية ، والإقليمية التالية :-

- (١) جامعة الاذاعة والتليفزيون الدولية (U.R.T.I) من عام ١٩٥١ .
- (٢) اتحاد اذاعات الدول العربية (A.S.B.O) من عام ١٩٥٧ .
- (٣) اتحاد الاذاعات الافريقية (U.R.T.N.A) من عام ١٩٦٠
- (٤) منظمة اذاعات الدول غير المنحازة (B.O.N.A.C) من عام ١٩٦٠ .
- (٥) اتحاد الاذاعات الآسيوية (A.B.U) من عام ١٩٦٤ .
- (٦) اتحاد الاذاعات الأوربية (E.B.U) من عام ١٩٦٢ .
- (٧) منظمة اذاعات الدول الاسلامية (I.S.B.O) من عام ١٩٧٥ .

(ب) وتهدف الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، الى رفع مستوى الاداء ، والكفاية الانتاجية للاتحاد ، بمتابعة تطوير الهيكل التنظيمى والوظيفى لقطاعات الاتحاد المختلفة ، ودراسة المشكلات التنظيمية ، والوظيفية التى تعوق العمل وحلها ، بما يحقق انطلاق القطاعات فى مجالات الانتاج الاعلامى ، وبما يواكب تطور الاهداف العامة للخطة الاعلامية التى يهدف إلى تحقيقها الاتحاد بجميع قطاعاته . كما تهدف الادارة الى تحقيق العدالة فى معاملة العاملين ، بوضع العامل المناسب فى العمل الذى يناسب كفاءته ، واستعداداته ، وعلمه ، والعمل على حل المشكلات الوظيفية للعاملين ، واستقرارهم وظيفياً ، ونفسياً ، مما يؤدى الى زيادة كفاءتهم الانتاجية ، ويحقق التطور الجذرى فى تنفيذ خطة الاتحاد .

ولتحقيق خطة التطوير الشاملة ، والمستمرة للتقسيمات التنظيمية ، والوظيفية لجميع القطاعات ، وتنفيذاً لخطة الاصلاح الإدارى الشامل بجميع القطاعات ، فان الادارة تمارس

(١) راجع انجازات الادارة المركزية للعلاقات الدولية التى حققتها ضمن هذه الأنشطة خلال عام ١٩٩١/٩٠ فى الكتاب السنوى للاتحاد - مصدر سابق ص ٤٧ - ٤٩ .

نشاطها ، واختصاصاتها على مستوى كافة قطاعات الاتحاد (١) ، حيث تقوم بالآتى :-

(١) دراسة التخطيط التنظيمى للتقسيمات التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة ، ومتابعته ، وتطويره بصفة مستمرة ، ودراسة المشكلات التنظيمية داخل قطاعات الاتحاد ، واقتراح وسائل حلها ، والتغلب عليها ، بما يحقق قدرتها على التفاعل ورفع مستوى كفاءتها الانتاجية ، إمكانية تحقيق الخطة الاعلامية للاتحاد وأجهزته المختلفة .

(٢) دراسة أساليب وطرق العمل المعمول بها فى التقسيمات التنظيمية المختلفة والعمل على تبسيط الاجراءات ، وتطوير النظم المعمول بها وفق أساليب عصرية متطورة فى انجاز العمل ، وتوفير الوقت ، والجهد ، والأموال فى انجاز الأعمال .

(٣) دراسة احتياجات العمل من نوعيات الوظائف المختلفة ، بناءً على أسس علمية ، ووفق معدلات أداء دقيقة ، يتم تحديدها من خلال دراسة دقيقة لمختلف نوعيات الأعمال بالقطاعات .

(جـ) ومن المهام الأساسية للإدارة المركزية للتخطيط ، رسم الخطة الاعلامية العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون فى كل عام .. وذلك من خلال دراسة تخطيطية علمية تنبع أساساً من احتياجات الشارع المصرى ، ومن دراسة المتغيرات المحلية ، والعالمية ، ومن واقع السياسة العامة للدولة ، وروح الدستور ، ومبادئ قانون اتحاد الاذاعة والتليفزيون (١٣) لسنة ١٩٧٩ (٢)

ثانياً : قطاع الاذاعة

والشكل رقم (١٤) يوضح الهيكل التنظيمى لقطاع الاذاعة التابع لاتحاد الاذاعة والتليفزيون فى جمهورية مصر العربية ..

(١) راجع انجازات الادارة المركزية للتنظيم والادارة التى تحققت عام ١٩٩١/٩٠ فى المصدر السابق نفسه ص ٥٠ - ٥٢ .

(٢) فيما يتعلق بالمتغيرات الايجابية التى واكبت اعداد الخطة الاعلامية العامة للاتحاد لعام ١٩٩٢/٩١ وكذلك السمات العامة للمراحل القادمة فى العمل الاعلامى التى اكدتها تلك الخطة .. راجع الكتاب السنوى لاتحاد الاذاعة والتليفزيون - المصدر السابق ص ٥٢ وكذلك صفحة () من هذا الكتاب الذى بين يديك للمؤلف .

(أ) وتعتبر الشبكة الرئيسية (البرنامج العام) هي الاذاعة الام في مصر ، والتي يرجع تاريخ انشائها الى ٣١ مايو ١٩٣٤ . واعتباراً من عام ١٩٨١ قسمت الخدمات الاذاعية الى شبكات ، على أساس أن الشبكة الاذاعية تعتبر بمثابة كيان مستقل ، تستهدف في أداؤها نوعية من الجماهير المتجانسة اجتماعيا ، وإقتصاديا .

ويقع على هذه الشبكة الرئيسية العبء الأكبر من تنفيذ الخطط الاعلامية الاذاعية ، وتتاول في برامجها كافة الألوان الاذاعية ، الترفيهية ، والاعلامية ، والسياسية ، والثقافية ، والدينية ، والتعليمية ، وبرامج الطوائف والخدمات

(ب) وتهدف الشبكة الثقافية في المقام الأول الى دفع الحركة الثقافية في المجتمع ، وتنشيطها ، وفتح آفاق المعرفة أمام الانسان المصرى . وتعتبر هذه الشبكة من العوامل المؤثرة والحيوية في اثراء الثقافة العامة لجمهور المستمعين ، نظراً لعدم تنوع المصادر الثقافية ، ولارتفاع تكاليف العملية التثقيفية .

وتتضمن الشبكة الثقافية ثلاث خدمات رئيسية هي : (١) البرنامج الأودي الذي بدأ إرساله مع نشأة الإذاعة المصرية فى عام ١٩٢٤ بفرض تعريف الجاليات والهيئات الأجنبية ، بنواحي النهضة الحديثة لمصر ، وتقديم ألوان البرامج الترفيهية ، والإعلامية ، والثقافية لهم . ويقدم خدماته بست لغات هي : الانجليزية ، والفرنسية ، والألمانية ، والاطالية ، واليونانية ، والأرمنية .

(٢) البرنامج الثانى الذى بدأ إرساله عام ١٩٥٧ ويهدف الي اشباع رغبات المثقفين وتعطشهم الى المعرفة ، بما يثيره من قضايا تمس حياة الانسان المعاصر ، سواء كان من المثقفين أو من المتعلمين للانضمام لهذه الفئة .

(٣) البرنامج الموسيقى الذى بدأ إرساله عام ١٩٦٨ . ويهدف الى تقديم الثقافة الموسيقية العالمية والمحلية ، سواء كانت كلاسيكية أو خفيفة أو موسيقى الشعوب المختلفة ، أو موسيقى التراث العربى أو أغاني أجنبية .

(جـ) وتعتبر شبكة صوت العرب هي المرأة الشاملة التى تعكس كافة النشاطات العربية ، وتبرز الروابط الوثيقة بين الدول العربية .

وتحقق الشبكة أهدافها من خلال ثلاث خدمات هي : (١) اذاعة صوت العرب التى بدأت إرسالها فى يوليو ١٩٥٣ بنصف ساعة يوميا ، امتدت الي ساعة كاملة فى اكتوبر من نفس العام ، والى سبع ساعات فى ١٩٥٤ ، ثم الى ٢٢ ساعة فى بداية الستينات ، واستقر عند ١٦ ساعة ونصف بعد استحداث نظام الشبكات الاذاعية فى ابريل ١٩٨١ ، ثم شهد عام ١٩٩١/٩٠ تطورا ملحوظا فى ساعات الارسل الذى امتد ليغطى ٢٤ ساعة يوميا ، ليصبح الخدمة الاذاعية المصرية الثانية التى يستمر إرسالها طوال ساعات الليل والنهار بعد الشبكة الرئيسية .

(٢) اذاعة فلسطين التى بدأت إرسالها من القاهرة فى اكتوبر ١٩٦٠ رمزاً لبقاء الشعب الفلسطينى ، وسعياً لاسترداد حقوقه المشروعة ، وتعميقاً للترابط بين الفلسطينيين فى الاراضى المحتلة .. وتقدم هذه الاذاعة كافة خدماتها السياسية ، والدينية ، والثقافية ، والتعليمية ، والترفيهية لمستمعها فى داخل الأرض المحتلة وخارجها .

(٣) اذاعة وادى النيل التى بدأ إرسالها فى عام ١٩٨٤ للعمل على توطيد أواصر الصداقة والتلاحم بين شعبى وادى النيل شمالاً وجنوباً ، وتعميق الروابط بينهما فى كافة المجالات السياسية ، والثقافية ، والاجتماعية .

(د) شبكة القرآن الكريم (إذاعة القرآن الكريم) أنشئت فى عام ١٩٦٤ وتعمل

على نشر ، وتعميق المفاهيم الإسلامية ، والقيم الروحية ، وتوفير خدمة إذاعية بعامتها القرآن الكريم ، وعلومه ، وأدابه ، والتفقه فى سوره وآياته . وعرض السنة النبوية الشريفة . وتقديم الزاد الروحى فى صورة ، وأشكاله المتعددة ، مع تأكيد أن الأخلاق ، والمبادئ الإسلامية هى الطريق لبناء المجتمع القادر على العطاء ، ومواجهة التحديات التى تواجه العالم الإسلامى بصفة عامة ، والشعب المصرى بصفة خاصة .

وبالإضافة الى المادة القرآنية التى تمثل نحو ٧٠٪ من حجم لرسال الشبكة ، فإنها تحرص على استخدام القوالب ، والأشكال الإذاعية الحديثة ، كالبرامج القصيرة ، والحوارية والندوات ، وبرامج السير ، والمنوعات الدينية ، مع الحرص على تقليص حجم الأحاديث المباشرة باعتبارها من الأشكال الإذاعية الأقل جذباً للمستمع .

(هـ) الشبكة التجارية (إذاعة الشرق الأوسط) التى بدأت إرسالها عام ١٩٦٤ وهى الإذاعة التجارية التى تعتمد فى تمويلها وبخلها على الاعلان كوسيلة لدعم برامجها مع الالتزام بالسياسات والأهداف الاعلامية ، بالإضافة الى تنمية الموارد الذاتية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون من خلال الاعلانات ، وتسويق البرامج ، والمسلسلات .

وتتناول الشبكة فى برامجها كافة ألوان البرامج الإذاعية ، مع تخصيص أكثر من نصف ساعات الإرسال للبرامج والمواد الترفيهية ، باعتبارها إذاعة تجارية تسعى لجذب أكبر عدد من المستهلكين ، والمعلنين ، إلا أن ذلك لا يعنى طغيان المساحة الاعلانية على الخدمات الإذاعية الأخرى ، حيث لا تتعدى نسبة الاعلانات ٢٠٪ فقط من جملة ساعات إرسال الشبكة .

(و) شبكة المحليات: يعتبر الاعلام الإقليمى سمة من سمات الاعلام فى العصر الحديث ، حيث تقوم الإذاعات المحلية بدور رئيسى فى تنمية المجتمعات المحلية ، وبالتالي تحقيق خطة التنمية الشاملة للدولة . ومن هذا المنطلق حرص الاعلام المصرى على إنشاء أكبر عدد ممكن من الإذاعات المحلية لتقوم بدورها الأساسى فى التعبير عن واقع البيئات المحلية المختلفة ، وتقديم الخدمات بشكل مباشر للمستمعين فى المحليات .

وتقسم شبكة المحليات حالياً عشر خدمات إذاعية هى : -

(١) إذاعة الاسكندرية التى تعتبر أولى الإذاعات الإقليمية فى مصر ، حيث بدأت إرسالها فى يوليو ١٩٥٤ لخدمة محافظات الاسكندرية ، والبحيرة ، ومطروح ، فى مختلف المجالات

الثقافية والاجتماعية ، والاقتصادية ، والدينية ، والخدمية .

(٢) اذاعة الشباب والرياضة التى بدأت ارسالها عام ١٩٧٥ ، وهى تعتبر اذاعة متخصصة ، تهدف الى خدمة قطاع الشباب على اختلاف مستوياتهم الثقافية ، والاجتماعية ، والبيئية ، وتوعيتهم بمجريات الأحداث العالمية والداخلية ، وتبنى مشكلاتهم وقضاياهم والاسهام فى حلها . مع بث القيم الدينية والروحانية فى نفوسهم ، وتأصيل مفهوم أن الرياضة ليست ترفيهاً فحسب ، ولكنها من أسس تربية الشباب ، واستغلال طاقاته .

(٣) اذاعة القاهرة الكبرى التى بدأت ارسالها عام ١٩٨١ لخدمة الجماهير فى محافظات القاهرة ، والجيزة ، والقليوبية ، بقطاعاتها الريفية والحضرية .

(٤) اذاعة وسط الدلتا التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٢ لخدمة محافظات المنوفية ، والغربية ، والدقهلية ، وكفر الشيخ ، وبمياط .

(٥) اذاعة شمال الصعيد التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٢ وتتسم هذه الاذاعة بأنها تستهدف مجتمعاً يظف عليه الطابع الزراعى (بنى سويف ، وإفسيوم ، والمنيا ، وأسسيوط) كما أن له اهتماماته السياحية والأثرية (المنيا) مما يستدعى أن تقدم برامج تتفق مع طبيعة هذه المجتمعات المحلية .

(٦) اذاعة شمال سيناء التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٤ وتستهدف مناطق : العريش ، والشيخ زويد ، ووشر العبد ، ورفح ، وتخل ، والحسنة . بالإضافة الى تجمعات البدو وسكان القرى فى مختلف النجوع ، وذلك لربط هذا الاقليم بالوطن الأم ، وتوعية سكانه اجتماعياً ، وسياسياً وثقافياً .

(٧) اذاعة جنوب سيناء التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٥ لأداء رسالة اعلامية متميزة لمحافظة سيناء الجنوبية ، حيث تقدم مواداً خاصة بالحياة البدوية إلى جانب ما تقدمه من ألوان أخرى للبرامج مستهدفة فى ذلك ربط أبناء الاقليم بالوطن الأم .

(٨) اذاعة القناة التى بدأت ارسالها عام ١٩٨٨ لخدمة جمهور المستمعين فى محافظات بورسعيد والاسماعيلية والسويس ، وكذلك جمهور المستمعين من العابرين فى قناة السويس حيث تقدم لهم بعض البرامج الخاصة باللغة الانجليزية .

(٩) الاذاعة التعليمية التى بدأت ارسالها مع مطلع عام ١٩٩٠ كإذاعة نوعية ، تتخاطب جمهور الطلاب ، إلى جانب أنها اذاعة جماهيرية ، تتخاطب المواطنين باعتبارهم أباء ، وأمهات ، وأولياء أمور .

وتقدم هذه الاذاعة الدروس المنهجية لتلاميذ المرحلة الابتدائية ، وطلاب الاعدادية ، والثانوية العامة بقسميها العلمي والأدبي ، والتعليم الفني بفروعه الثلاثة الصناعى ، والزراعى ، والتجارى .
والمكفوقين ، وللمعوقين .. بالإضافة الى الدورى المخصصة للمعلمين بالمرحلة الابتدائية ، لتأهيلهم للتعليم الجامعى ، ودروس السنوات المشتركة بالتعليم الجامعى ، والدورات الارشادية لأطباء الريف ، والصحة المدرسية ، وأطباء النساء والتوليد ، ودروس تعليم اللغات .

ولا تغفل هذه الاذاعة الأطفال نون سن التعليم ، حيث تقدم لهم بعض البرامج التى تهتم بتوعية الأطفال ، وغرس القيم الإيجابية فى سلوكياتهم فى شكل درامى خفيف .

ومع بداية عام ١٩٩١ بدأت الاذاعة التعليمية فى تقديم خدماتها لجامعير العمال ، وذلك من خلال برنامج « فى رحاب الجامعة العمالية »

(١٠) إذاعة الوادى الجديد التى بدأت ارسالها فى ٦ أكتوبر ١٩٩٠ لخدمة المجتمع المحلى فى منطقة الوادى الجديد اعلاميا ، وتثقيفياً ، وترفيهياً .

(١١) شبكة الاذاعات الموجهة التى بدأت ارسالها منذ عام ١٩٥٢ ، وهى تمثل صوت مصر السموع للعالم أجمع ، ولأبنائها فى المهجر . وتحرص على التوزيع فيما تقدمه من برامج ، وخدمات لتواجه احتياجات الجمهور المستهدف ، وتشبع رغباته المختلفة : الدينية ، والثقافية ، والسياسية ، والترفيهية ، والتعليمية ، فتقدم الشبكة البرامج الدينية التى تعرف المستمعين بقيم الدين الاسلامى ومبادئه ، مع التركيز على الجوانب الحضارية ، والانسانية فيه ، والرد على الافتراءات الموجهة اليه . وتقدم البرامج الثقافية التى تعرف المستمع بأصول الحضارة المصرية القديمة ، ومدى تأثيرها على كافة الحضارات . مع ابراز وجه مصر الثقافى ، واسهاماتها فى كل نواحى المعرفة من أدب ، وفن ، وعلم ، وتقدم البرامج السياسية والاعلامية التى تنقل أخبار مصر ، وتفسر وجهات نظرها ، ومواقفها ازاء المشكلات ، والقضايا الاقليمية والدولية . وتقدم البرامج الترفيهية التى تعرف المستمع بالفن المصرى والعربى . وتقدم البرامج التعليمية التى تعمل على نشر اللغة العربية السليمة بين الشعوب الاسلامية والصديقة من خلال « العربية بالراديو »

وتغطى شبكة الاذاعات الموجهة من القاهرة ، احدى عشرة منطقة رئيسية فى جميع قارات

العالم حيث تقدم ٤٢ خدمة اذاعية بنحو ٣٢ لغة وذلك على النحو التالى :-

(١) منطقة جنوب آسيا (٢) منطقة جنوب شرقى آسيا (٣) منطقة الشرق الأوسط (٤) منطقة غرب افريقيا (٥) منطقة وسط افريقيا . (٦) منطقة شرق افريقيا (٧) منطقة جنوب افريقيا

(٨) منطقة أمريكا الجنوبية (٩) منطقة أمريكا الشمالية (١٠) منطقة أوروبا (١١) منطقة إسرائيل .

ثالثا : قطاع التلفزيون :

يوضح الشكل رقم (١٥) الهيكل التنظيمي لقطاع التلفزيون التابع لاتحاد الاذاعة والتلفزيون في جمهورية مصر العربية .

وكانت مصر قد شهدت أول تجربة تلفزيونية في ٢ مايو ١٩٥١ وأجرتها شركة فرنسية لصناعة الراديو والتلفزيون في محطة ارسال أقيمت في سنترال باب اللوق بالقاهرة . ثم أقيم معرض في القاهرة للراديو والتلفزيون في سنة ١٩٥٣ مما أتاح لزواره فرصة مشاهدة جهاز التلفزيون . . . ولكن ارسال المتكتم لم يبدأ إلا بعد ذلك بعدة سنوات . ففي شهر أغسطس ١٩٥٩ بدأ بناء مبنى التلفزيون في القاهرة . وقامت شركة (R . C . A . إيه . س . ايه . ايه) الأمريكية بإنشاء شبكة التلفزيون . وبدأ التلفزيون المصري ارساله المنتظم في مساء ٢١ يوليو ١٩٦٠ وغطى هذا ارسال في البداية القاهرة ، والمناطق التي تحيط بها حتى مائة كيلومتر في جميع الاتجاهات . ثم توالى تغطية باقي مناطق الجمهورية بعد ذلك (١) ويوضح الهيكل التنظيمي ما يلي :-

(١) الخدمات المركزية : وهي القنوات الأساسية التي تتحمل رسالة الإعلام التلفزيوني القومي ، وتتولى أعباء وتبعات العمل الإعلامي الرئيسية ، والمتمثلة في الخدمة الاخبارية ، والثقافية ، والتعليمية ، والترويجية إلى كافة أفراد المجتمع بكل قناته وطوائفه ، أينما وجنوا علي أرض الوطن . ويتميز هذه القنوات بسعة الانتشار ، وقوة ارسال التي تغطي جميع مناطق الجمهورية ، وتتعداها الى بعض المناطق القريبة من الدول المجاورة . وتتمثل هذه الخدمات في :-

(١) القناة الأولى . وكانت هي القناة الوحيدة عند بداية البث في عام ١٩٦٠ وهي القناة الرئيسية العامة الموجهة الى كافة قطاعات المجتمع بجميع طوائفه وفئاته ، والمنوط بها تحقيق الاهداف القومية العليا للاعلام المرئي .

(٢) القناة الثانية : وقد بدأت من يوليو ١٩٦١ وهي تعتبر خدمة تنافسية متميزة ، حيث تغلب الصبغة الثقافية على طبيعة البرامج والمواد التي تقدمها . كما تحرص على التنوع بين المجالات الثقافية من آداب ، وفنون ، وعلوم وتزويد مصادرهما من محلي ، رعنية وعرض الانتاج الدرامي الاجنبي .

(١) محمد فريد محمود عزت / وسائل الاعلام السعودية والعالية جدة - دار الشروق - ١٩٩٠) ص ٤١١

(٣) القناة الفضائية المصرية : تم افتتاحها في ١٢ ديسمبر ١٩٩٠ وتتسم بالطابع الدولى ، وتنقل برامجها عبر القناة غزيرة الاشعاع فى القمر الصناعى العربى (عريسات) الى كل الدول العربية ، والافريقية ، وأجزاء عديدة من آسيا ، وأوروبا ، والأمريكيتين ، وذلك عن طريق : محطات ارسال أرضية صغيرة تستقبلها الدول ثم تعيد بث البرامج على قنواتها الوطنية . وكذلك استقبال مباشر عن طريق أطباق فى حدود ٢٤ م وهذه تتيح للأفراد فى أي من مناطق التغطية ، استقبال البث المباشر .. وأيضا عن طريق شركات الكابلات التى تستقبل البرامج وتوزيها على المشتركين بمقابل مادى من خلال الكابلات الأرضية أو أجهزة التشفير . وتبث هذه القناة برامج القناة الأولى وبعض البرامج المميزة بالقناة الثانية والقنوات المحلية الثلاثة بالقاهرة الكبرى ، والقناة ، والاسكندرية . وتهدف القناة الفضائية المصرية الى تحقيق ما يلى :-

(١) ربط المواطنين العرب بالاعلام والثقافة المصرية التى تتبع من واقعهم ، والاسهام فى توحيد فكرهم حول القضايا المصرية المشتركة .

(٢) ربط السفارات والمراكز الثقافية والاعلامية المصرية فى مناطق التغطية بالاعلام المصرى . للتعرف على ما يتم تحقيقه من انجازات ، والمعاشاة اليومية الكاملة للواقع المصرى ، من خلال البرامج المذاعة .

(٣) ربط الجاليات المصرية فى المنطقة المستهدفة بالاعلام المصرى ، ويوظفهم الام ، واطلاعهم على مختلف أوجه التقدم ، وتزويدهم بأخبار بلدهم

(٤) التعريف بالتشاطر السياحى ، والتجارى ، والاقتصادى المصرى .

(٥) استغلال الفضاء فى نشر الرسالة الاعلامية المصرية على أوسع نطاق لاثبات التواجد المصرى فى ظل التنافس الاعلامى الذى أتاحه استغلال الأقمار الصناعية فى البث المباشر ، والدخول فى عصر الفضاء الذى تتسابق فيه جميع الدول الكبرى للسيادة وفرض سيطرتها الاعلامية وخاصة على المنطقة العربية .

(٦) الاستفادة من انتشار اشعاع هذه القناة القمرية داخل جمهورية مصر العربية لتغطية المساحات المحرومة من الخدمة التليفزيونية . ومنها التجمعات السكانية فى الصحارى الشرقية والغربية ، وتجمعات العاملين فى مناطق البترول والتعدين ، والمدن الجديدة ، والتوسعات العمرانية والأرض الزراعية المستصلحة الجديدة ، وتجمعات القوات المسلحة المصرية .

(ب) الخدمات المحلية الاقليمية : ان التليفزيون المحلى ضرورة تنمية تفرضاها ظروف

المجتمع والعصر الحاضر ، ويتمثل ذلك في الدور الذي يمكن أن يؤديه التلفزيون المحلى فى تنمية هذه المجتمعات ، بما يوفره من خدمة اعلامية متخصصة ، تتميز بإقترابها من المواطنين ، واحساسهم بالمشاركة فى برامجها ، ومن ثم يستطيع التلفزيون المحلى القيام بدور فعال فى تطوير سلوكيات المواطنين ، وتحسين مستوى معيشتهم . الخ وتمثل القنوات المحلية فى :

(١) **القناة الثالثة** : وهى أول خدمة مرئية محلية افتتحت فى ٦ أكتوبر ١٩٨٥ ويغلى إرسالها منطقة القاهرة الكبرى ، وتخدم محافظات القاهرة ، والجيزة ، والقليوبية . وتولى اهتماماً خاصاً ببرامج الخدمات الجماهيرية فى المجالات المختلفة (سكان - صحة - مرافق عامة - تعليم - استثمار - تصنيع .. الخ) بالإضافة الى برامج الخدمات الخاصة بالفئات (عمال - فلاحين - شباب - المرأة - الطفل .. الخ) .

(٢) **القناة الرابعة** : بدأت بث برامجها لمنطقة القناة (السويس - الاسماعيلية - بورسعيد) فى ٢٥ أكتوبر ١٩٨٨ وتهتم بعرض المشكلات المحلية ، ومحاولة حلها مع المسئولين والمختصين تحقيقاً للصالح العام .

(٣) **القناة الخامسة** : بدأ البث التجريبى لهذه القناة التى تخدم منطقتى الاسكندرية والبحيرة ، فى اكتوبر ١٩٩٠ واستمر لما يزيد عن شهرين ، وفى ١٢ ديسمبر ١٩٩٠ أعلى الرئيس مبارك إشارة بدء انطلاق الارسل الرسمى لهذه القناة الخامسة لتهنئ بدورها فى تنمية ودعم وتطوير المجتمعات التى أنشئت فيها .

الخدمة الاخبارية

وتشمل الخدمة الاخبارية بالتلفزيون مجالين أساسيين :-

(أ) **نشرات الاخبار** : والتى تهتم بالتغطية الفورية والمباشرة للأحداث المحلية والعالمية ومتابعتها عن طريق المنوبين داخل الوطن ، أو المراسلين المنتشرين فى أنحاء العالم ، أو عن طريق رسائل الأقمار الصناعية . وتتولى الادارة المركزية للأخبار اعداد النشرات الاخبارية للقنوات الخمسة السابق الحديث عنها وذلك على النحو التالى :-

تقدم القناة الاولى ثلاث نشرات يومياً باللغة العربية بالإضافة الى موجز لأهم الاخبار فى أواخر السهرة .. وتقدم **القناة الثانية** نشرتين يومياً احدهما بالانجليزية ، والاخرى بالفرنسية بالإضافة الى موجز باللغة العربية . وتقدم **القناة الثالثة** نشرتين محليتين باللغة العربية . وتقدم **القناة الرابعة** نشرتين محليتين باللغة العربية لسكان مدن القناة ونشرة باللغة الانجليزية للعايرين فى قناة السويس . وتقدم **القناة الخامسة** نشرة باللغة الانجليزية وأخرى باللغة الفرنسية .

(ب) **البرامج الاخبارية** : وتختص بشرح وتفسير الأحداث والتعليق عليها . وتتولى

الإدارة المركزية للبرامج الإخبارية والتبادل الإخباري أعداد وتقديم البرامج الإخبارية على قناتي التلفزيون الأولى والثانية .

البرامج التعليمية :

يقوم التلفزيون بدور هام في نشر العلوم والتقنيات الحديثة عن طريق تبسيطها ، والمشاركة في دعم التعليم المدرسي بجميع مراحله ، وكذلك في مجال تعليم الكبار ، والتعليم المستمر ، لتحسين مستوى المواطنين ، وصقل معارفهم ، وتنمية مدركاتهم ومهاراتهم .. وتولى الإدارة المركزية للبرامج التعليمية أعداد وتقديم البرامج التعليمية على قنوات التلفزيون الخمسة . وتساهم القناة الثانية بالجانب الأكبر منها بنسبة ٥٨,٢٪ والقناة الأولى بنسبة ٣٤,٩٪ والقناة الثالثة بنسبة ٢,٢٪ والقناة الخامسة بنسبة ٢٪ والقناة الرابعة بنسبة ١,٧٪ . وتتقسم البرامج التعليمية بالتلفزيون إلى :-

(أ) برامج التعليم المنهجي : ومنها الدروس المخصصة لطلبة الثانوية العامة بشعبها الثلاث (علوم - رياضيات - أدبي) والثانوية الفنية (التجارية - الصناعية - الزراعية) ونهاية المرحلة الأولى والثانية من التعليم الأساسي ، بالإضافة إلى برامج خاصة بمدارس اللغات في هذه الشهادات ، وكذلك إذاعة أفلام عن الروايات الأجنبية المقررة .

(ب) برامج التعليم عن بعد (تعليم الكبار) ويقصد بها البرامج الموجهة إلى فئات معينة من الكبار ، بما يساعد على الارتقاء بمستواهم المهني والتعليمي والثقافي .. وإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من التكيف مع المجتمع الذي يعيشون فيه . وتقدم هذه البرامج إلى المشاهدين بمختلف أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية . ومن هذه البرامج (علم نفسك - تبسيط العلوم - طب الأعشاب)

(ج) برامج التعليم المستمر : ويهدف إلى إضافة المزيد من المعلومات والمعارف الجديدة ، لتنمية حصيلة المشاهدين من العلوم المختلفة ، بإكسابهم خبرات ، ومهارات ، وتعويدهم على سلوكيات إيجابية لصالح المواطن والمجتمع .. وقد أخذت هذه البرامج على عاتقها إثابة فرص التأهيل المناسبة لاحتياجات المجتمع لمن فاتهم الفرصة بسبب الانخراط في العمل .. وتطبيق نظام التعليم المستمر للخريجين العاملين دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل .. والمساهمة في الارتقاء بثقافة المواطن في المجتمع بشكل عام . ومن هذه البرامج (الطب في خدمة المجتمع - برنامج تأهيل معلم المرحلة الابتدائية المستوى الجامعي)

رابعاً - قطاع الإنتاج :

يوضح الشكل رقم (١٦) الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج في اتحاد الإذاعة والتلفزيون ، والذي يخدم القطاعين الإذاعي المسموع ، والتلفزيوني في إطار الاتحاد .
وجدير بالذكر أن العمل الإعلامي الإذاعي المسموع والمرئي بصوره المختلفة ، وأشكاله

المتنوعة ، يتوجه الى الجماهير العريضة بشتى قطاعاتها ، وبمختلف مستوياتها التعليمية ، والثقافية ، والاجتماعية .

ويعد الترويج عن الجماهير ، وتخفيف أعباء الحياة اليومية عليهم ، من الوظائف الأساسية للإعلام الإذاعي المسموع والمرئي ، ويتولى قطاع الانتاج منذ انشائه فى عام ١٩٨٩ مهمة انتاج الأعمال الفنية والمواد الدرامية للتلفزيون من مسلسلات ، وأفلام روائية ، وأفلام تسجيلية ، وسهرات درامية وبرامج وكذلك انتاج الأعمال الإذاعية المسموعة المتميزة فى سهرات ومسلسلات . مراعى فى كل ذلك استثمار الاقبال الجماهيرى على هذه المواد لتوظيفها فى عرض المشكلات التى يعانى منها المجتمع ، واستغلالها كوسيلة جيدة لغرس القيم واثبات أنماط السلوك العصرية من خلالها .

ويعتمد العمل بقطاع الانتاج على الاختصاصات والمعايير التالية :

(١) إلتزام القطاع بالعمل فى ضوء التوجيه الاعلامى ، والخطة الاعلامية العامة لاتحاد

الإذاعة والتلفزيون .

(٢) التنسيق مع قطاع الشؤون المالية والاقتصادية ، فيما يتعلق بالأعمال المنتجة ،

وإمكانات تسويقها ، وحجم التسويق الخارجى والعائد منه ، لتحقيق افضل النتائج بين الانتاج والتسويق .

(٣) التنسيق بين قطاعى التلفزيون والإذاعة لتحقيق متطلبات الإذاعة المرئية والمسموعة ،

لتغطية اكبر مساحة ممكنة ، بما يقلل الاعتماد على المواد المنتجة خارج الاتحاد أو المواد الاعلامية المستوردة .

(٤) مراعاة كافة البيانات والمؤشرات والتحليلات عن آراء المستمعين والمشاهدين ووضعها

فى الاعتبار .

(٥) تحقيق اكبر قدر من المرونة فى التعامل مع العناصر الفنية المختلفة من كتاب وقنانين

ومخرجين وغيرهم .

(٦) وضع الأنظمة الانتاجية ، والمالية ، والإدارية التى تساعد على تحقيق الانتاج

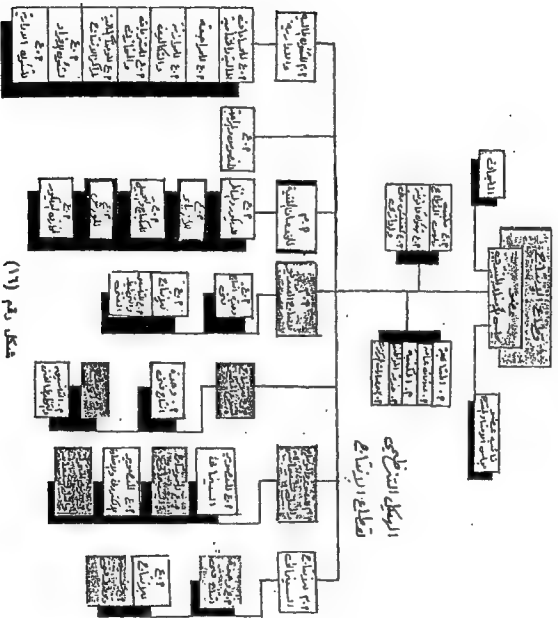
رفيع المستوى .

(٧) متابعة التطورات العلمية فى مجال الانتاج محلياً وعالمياً ، والاستفادة من الأساليب

الحديثة لتطوير نظام العمل بما يحقق أعلى درجة من الجودة الفنية .

(٨) العمل على متابعة كافة الأعمال الانتاجية للسياسة الاعلامية ، والاسس المتفق عليها .

وميثاق الشرف الاعلامى .



خامساً : قطاع الهندسة الإذاعية :

يتولى هذا القطاع تقديم كافة الأعمال الفنية والهندسية لقطاعى الإذاعة والتليفزيون ، ويحرص في هذا الإطار على الارتقاء بمستوى الخدمة الهندسية رأسياً ، للارتقاء بجودة الانتاج ، بجانب استمرارية زيادة الخدمة الهندسية الأقنية عن طريق نشر الخدمة الاعلامية المرئية وتوصيلها الى المناطق المطلوبة مع تقديم الجديد فى نشر الخدمة الاعلامية الاقليمية . كما يسعى هذا القطاع للاستفادة من الامكانيات المتاحة فى الاجهزة أو القوى البشرية ليصل الى ركب التكنولوجيا الحديثة بأفضل السبل وأقل التكاليف ، والعمل علي رفع كفاءة وحسن الاداء ، وذلك بتكثيف برامج الصيانة والبحث والتدريب للحفاظ على القدرات الهندسية والفنية ، المقررة للعمل الاعلامى المرئى والمسموع . وكذلك استخدام كافة معطيات التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ المتطلبات الهندسية المتطورة اللازمة للخدمة الاعلامية واستخدام القناة الفضائية المصرية الدولية ، واستقبالها فى المناطق المستهدفة ، وتكوين مجموعات عمل متحركة لتنفيذ المطلوب فى أماكن الاستقبال ، وعمل التركيبات اللازمة .

ويوضح الشكل رقم (١٧) الهيكل التنظيمى لقطاع الهندسة الإذاعية ، ويضم الادارات المركزية للارسل .. والادارات المركزية للمشروعات .. والادارات المركزية لهندسة الاستوديوهات وتضم ادارة مركزية لتشغيل وصيانة مشروعات الإذاعة ، وادارة مركزية لتشغيل وصيانة استوديوهات التليفزيون ، وادارة مركزية لتشغيل وصيانة استوديوهات الانتاج ، وادارة مركزية للخدمات الفنية .. وكذلك ادارات مركزية للهوائيات وانتشار الموجات .. والتدريب الهندسى . والبحوث الهندسية والشئون المالية والادارية ..

سادسا : قطاع الشؤون المالية والاقتصادية :

يوضح الشكل رقم (١٨) الهيكل التنظيمي لقطاع الشؤون المالية والاقتصادية ، الذي يتولى خدمة جميع قطاعات الاتحاد ، ويضم ادارة مركزية للتسويق ويتفرع الى ادارة عامة للتسويق الاجنبى ، وادارة عامة للتسويق الخارجى للدول العربية وادارة عامة للتسويق الداخلى .. وكذلك ادارة مركزية للاعلانات . وادارة مركزية للشؤون المالية المركزية .. وادارة مركزية للتفتيش المالى والمراجعة .

وتستهدف استراتيجيه هذا القطاع - فى اطار الخطة الاعلامية للاتحاد - تنمية موارد الاتحاد المتعددة فى محاولة لتحقيق التوازن والاستقلال المالى للاتحاد من خلال السياسات والخطط التى ينتهجها القطاع فى مجالات تسويق البرامج والاعلانات ، والعمل على حل المشكلات المالية ، والتخطيط المالى الشامل لقطاعات الاتحاد ، والمشاركة الفعالة فى اعادة تقييم رأس مال الاتحاد .
ويتعمل النشاط الاقتصادى لهذا القطاع فيما تحققة أنشطة الاتحاد المختلفة من إيرادات وذلك على النحو التالى :-

(١) إيرادات الاعلانات التجارية المحلية والأجنبية بالاذاعة والتلفزيون (١) ، وهى تمثل أهم مصادر الإيرادات الجارية للاتحاد .

(٢) إيرادات النشاط التسويقي . ويتعمل هذا النشاط أهمية بالغة فى نشر التراث الحضارى والفكر الاعلامى المصرى فى مختلف بلدان العالم . بالإضافة الى أن موارد تسويق البرامج التلفزيونية والاذاعية ، أصبحت تمثل جانباً هاماً من موارد الاتحاد بالعملة الأجنبية ، مما يعاون فى مواجهة التزاماته المتعددة ، وتغطية جزء من النفقات التى تتطلبها الأنشطة المختلفة ويتضمن النشاط التسويقي . تسويق برامج مملوكة للاتحاد فى القطاعين المرئى والمسموع من انتاج الاتحاد ، والانتاج المشترك ، والانتاج الخاص ، والتسويق الأجنبى ، والفيدوكاسيت .. وكذلك الخدمات التسويقية ، ويتعمل فى الخدمات التى يؤهياها الاتحاد للغير من خدمات هندسية ، وشحن ، وإيجار استوديوهات اذاعية .. وأيضاً عمولة تسويق برامج الغير التى يتقاضاها القطاع الاقتصادى نظير تسويق مواد ، وبرايمج لحساب الغير للمحطات المتعامل معها .. بالإضافة الى إيرادات تسويقية أخرى تتمثل فى قيمة الأشرطة الاذاعية والتلفزيونية المسجل عليها البرامج المبيعة للمحطات .

(١) راجع قوائم أسعار الاعلانات المحلية والأجنبية بكل من التلفزيون والاذاعة اعتباراً من ١/٥/١٩٩١ فى الكتاب

السئوى لاتحاد الاذاعة والتلفزيون مصدر سابق من ٢٠١ و ٢٠٢

سابعاً : شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات :

وقد أُنشئت شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات فى يناير ١٩٦٤ لتحقيق الأهداف المحددة لها ، وتطوير إنتاجها برفع معدلات الأداء لوسائل الإنتاج من استوديوهات ومصانع فى مجال الإنتاج الصوتى والمرئى ، وطبع المصنفات الفنية ، ونشر التراث ، والأعمال الفنية والأدبية .
وتم إنشاء مصنع لعلب شرائط الكاسيت الصوتى فى الاسكندرية يعمل بالكمبيوتر ، ومبنى جديد فى العباسية بالقاهرة يشتمل على أحدث الامتوبيوهات المرئية والصوتية .

ويوضح الشكل رقم (١٩) الهيكل التنظيمى لشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات ، ويشتمل قطاع الإنتاج فيه على إدارة عامة للإنتاج الإذاعى ، وإدارة عامة للإنتاج التلفزيونى ، وإدارة عامة للإنتاج الأسطوانات والكاسيت .. وقطاع الشؤون الهندسية يضم إدارات عامة للاستوديوهات الإذاعية والتلفزيونية ، وتصنيع طبع أشرطة الكاسيت عليها ، والخدمات الإنتاجية والمشروعات والتحسينات .. وقطاع الشؤون التجارية يضم إدارة عامة للمشتريات والمخازن وأخرى لتأجير الخدمات والإنتاج المشترك . وقطاع التسويق يضم إدارة عامة لتسويق الكاسيت وأخرى للتسويق الإذاعى والتلفزيونى ، وقطاع الشؤون المالية والإدارية .. الخ ..

ثامنا : مجلة الاذاعة والتليفزيون :

يرجع تاريخ صدور مجلة الاذاعة والتليفزيون الى مارس عام ١٩٢٥ وكانت تعرف في ذلك الوقت باسم (الراديو المصرى) وتحرر باللغتين العربية ، والانجليزية الى منتصف عام ١٩٤١ حيث ثم فصل القسم العربى عن القسم الانجليزية وأصدر كل منهما مجلة مستقلة .. واستمر الحال كذلك الى سنة ١٩٤٦ حيث تم تغيير اسم المجلة العربية وأصبحت تصدر باسم (الاذاعة المصرية) بينما بدأت المجلة الانجليزية فى التعثر الى أن توقفت عن الصدور فى عام ١٩٥٢ وشهد عام ١٩٥٤ تطوير مجلة الاذاعة وزاد حجمها الى ٦٤ صفحة ملونة بدلا من ٢٤ صفحة بلون واحد وشمل التطوير ايضا موضوعات المجلة واهتماماتها وأخراجها .

ولما بدأ ارسال التليفزيون المصرى فى ٢١ يوليو ١٩٦٠ تغير اسم المجلة الى (مجلة الاذاعة والتليفزيون) واتسعت دائرة اهتماماتها لتشمل كل ما يتصل من قريب أو بعيد بالتليفزيون ، وخدمة المستمعين والمشاهدين وأعلامهم بالخريطة البرمجية الاسبوعية . وأصبحت نشاطات المجلة تركز على الاهداف الآتية :

- (١) تناول المواد الاذاعية المسبوعة والمريثة بالنقد والتحليل .
- (٢) إلغاء الضوء على المشكلات الاجتماعية والظواهر المختلفة ، بما يتفق والسياسة العامة للدولة .
- (٣) نشر الخريطة الكاملة لبرامج الاذاعة والتليفزيون اسبوعيا .
- (٤) تحقيق المستهدف من خطة الاعلانات الموضوعة للمجلة .
- (٥) تدعيم وكالة الاعلان المنشأة للمجلة والعمل على زياطة انتاجها .

ويوضح الشكل رقم (٢٠) الهيكل التنظيمى لمجلة الاذاعة والتليفزيون التابعة لادارة الاذاعة والتليفزيون ، ويضم ثلاثة قطاعات .. قطاع التحرير ويرأسه رئيس التحرير .. وقطاع الاعلانات ، وقطاع الشئون المالية والادارية وتتبع رئيس مجلس ادارة المجلة ..

خاتمة

استعرضنا فيما سبق نماذج للتنظيم في الصحافة ، ووكالات الأنباء ، ودور النشر ، ووكالات الاعلان ، والاذاعة ، والتليفزيون .. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن أهم عناصر التنظيم في تلك المجالات ما يلي (١) :-

(١) أن توجد ادارة مركزية لشئون انتاج الرسالة الاعلامية : التحرير في الصحافة ، ووكالات الأنباء ، ودور النشر .. والبرامج في الاذاعة والتليفزيون .. ونتاج الاعلانات في وكالات الاعلان ..

(٢) أن توجد ادارة للشؤون الفنية والهندسية ، التي تنشر باقسامها المختلفة الرسالة الاعلامية ، كالمطابع ، والورش الفنية ، وأجهزة الارسال ، وما يستلزم ذلك من صيانة ..

(٣) أن توجد أجهزة التخطيط والمتابعة والبحث ، في جميع تلك المؤسسات الاعلامية ، مما يضمن حسن عملها ، ويرفع كفاءتها .

(٤) أن توجد ادارة للشؤون المالية والتجارية والادارية .

(٥) أن كل الأجهزة الادارية يجب أن تتكاتف ، لتكون في خدمة الرسالة الاعلامية . ومن ثم فان كل الادارات يجب أن تكون في خدمة وتسهيل مهمة ادارات : التحرير في الصحافة ، ووكالات الأنباء ، ودور النشر ، والبرامج في الاذاعة والتليفزيون . وأنه اذا كانت هناك لا مركزية بين الاقسام ، فان حدود المركزية ، واللامركزية يجب أن يكون هدفه تسهيل انتاج الرسالة الاعلامية الى أقصى حد ممكن .

(٦) وأخيراً .. فان الأسلوب التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته ، بمقدار ما هو أداة لضمان حسن سير العمل . والاختلاف بين تنظيم المؤسسات ذات النشاط المتشابه ، ليس بالضرورة أن يؤدي إلى اختلاف في كفاءة العمل فالتنظيم هو عنصر واحد من عناصر العملية الادارية ، التي تؤدي الى نجاح المؤسسة أو فشلها . وقد تجد مؤسسة اعلامية ذات تنظيم اداري ممتاز ، ولكنها فاشلة في أداء عملها ، نتيجة نوعية موظفيها ، أو قانتها أو ندرة العواطف فيها . والعكس صحيح . ولكن يمكن القول ان تنظيماً ادارياً جيداً ، مع توفير عناصر قيادية ، وحيو من العمل مناسب ، وكفاءة من الكوادر جيدة ، فانها حتماً ستقود إلى عمل اعلامي ناجح .

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ، مصدر سابق ص ١٨٧ .

المبحث الثالث

التوجيه واتخاذ القرار فى المؤسسات الاعلامية (١)

التوجيه هو الوظيفة الادارية الخاصة بإدارة المنظمة (أو أى جزء منها) أثناء قيامها عملياً بتنفيذ الخطط . وهذه الناحية النشطة للإدارة توجه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها فى مرحلة التخطيط المسبقة . ويصدر المدير الأوامر ، والتعليمات الى الرؤوسين حتى تسير المنظمة فى الاتجاه السليم أو لتصحيح المسار الخاطئ ، ويتخذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوى ، أو مكافأة المجهود الممتاز . وهو يحفز مرؤوسيه لتشجيع العمل الجيد ، ويحتفظ بسجلات مناسبة حتى يستطيع اجراء تقييم مستقبل لعمله الحالى ، وعمل المنظمة على ضوء معلومات ، وبيانات مناسبة .

ويعتمد نوع التوجيه ومقداره بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم المسبقين . فكلما قل التخطيط والتنظيم ، كلما زادت الحاجة إلى التوجيه ، وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً ، كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التى يضطر المدير الى اتخاذها عندما يواجه فريقه من الرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة .

والتوجيه الإدارى يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف . لذلك فإن القرار الإدارى تتوقف كفاءته على طريقة صناعته ، وليس على سلطته إتخاذ . ومن ثم فإن جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد . وليس الاهتمام بالسلطة التى لها حق اتخاذ القرار .

واتخاذ القرار هو العملية التى بها يتم اختيار عمل محدد ، من بين مجموعة من البدائل المتاحة . ويقسم الإداريون مراحل اتخاذ القرار الى خمس مراحل هى :-

(١) للرحلة الأولى : وتتخصر فى بيان المشكلة ، وتحديد أبعادها .

(٢) للرحلة الثانية : وتشمل جمع البيانات ، والمعلومات ، والاحصاءات ، وفهم دلالتها ،

ثم اعدادها بالعمل على تبويبها ، وتنسيقها ، وتنظيمها حتى يمكن المقارنة والاستفادة منها .

(١) اعتمدنا فى هذه الجزئية وصفه أساسيه على كتب : شوقى حسين عبد الله / أصول الادارة (القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٨٧ ص ١٣٢ وكذلك المؤسسة الصحفية ، مصدر سابق ص ٧٥ . وكذلك ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى / مصدر سابق ص ٢٠٢ ، ٢١٣ ، ٢١٤ وكذلك بعض المصادر الثانوية الأخرى .

(٣) المرحلة الثالثة : هي وضع الطول والبدائل ، وتحليل كل بديل لبيان مزاياه وعيوبه ، والموقف على الظروف القائمة والمحتملة لكل بديل .

(٤) المرحلة الرابعة : هي اختيار البديل الأمثل بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة .

(٥) المرحلة الخامسة : هي اتخاذ القرار ، ومتابعة تنفيذه . ولا بد أن يصاحب اتخاذ القرار تهيئة المناخ المناسب له ، وتوجيهه إلى كافة المسؤولين ، وشرحه لهم ، وبيان الأسباب ، والأهداف التي إقتضت اتخاذ القرار . ومهما كان القرار رشيداً ، وصائباً ، فلا بد من متابعة تنفيذه وتقييمه .

ويعتبر اتخاذ القرار محور النشاط الإداري القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها . وإن أبسط الأمور في أي مؤسسة يحتاج إلى قرار من نوع ما ، حتى ولو كان السماح لموظف بمغادرة عمله لمدة ساعة . وإهل مفهوم القرار قد يختلط لدى البعض ، بل أنه قرار يصدر بمرسوم . ولكن الحقيقة أن القرار هو ذلك النشاط الذي يتم باختيار بديل من بين بديلين أو أكثر والقرارات يمكن أن تكون بسيطة ، ويمكن أن تكون معقدة . وفي المؤسسات الإعلامية نجد أن من القرارات البسيطة تلك التي تتعلق مثلاً بتكليف محرر ما بتغطية أخبارية ، أو اختيار الأخبار اليومية للنشر أو ترقية الموظفين ومنحهم أجازات ، أو نقل موظف من فرع إلى آخر .. وهكذا .. وأما القرارات المعقدة فهي قرارات تحتاج إلى دراسات ، وأبحاث قبل اتخاذها ، مثل مشروعات توسيع امكانية البث التلفزيوني ، أو افتتاح قنوات جديدة ، أو تغيير طريقة اخراج الصحيفة ، أو ما شابه ذلك .. ومثل هذا النوع من القرارات يحتاج إلى عدد من الناس ذوي المعرفة والاختصاص ، الذين يعدون البدائل ، والتي من ضمنها يتم اتخاذ القرار المناسب .

وعلى أي حال فإن المؤسسات الإعلامية تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث صناعة القرار . فطبيعة العمل الإعلامي تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات يومياً ، وبسرعة منقطعة النظر . وخاصة تلك التي تتعلق بالمواد التحريرية ، والبرامج ، والأخبار ... الخ . وطبيعة القرارات التنفيذية في المؤسسات الإعلامية ، تركز إلى ادراك أن هناك نوعين من القرارات :

(أ) القرارات الفورية : وهي قرارات تستلزم من المسئول إبداء رأيه فوراً ، فيما يتعلق بالمسائل المطروحة لديه ، سواء كانت تحريرية مثل اختيار عنوان جيد ، أو اختيار خبر للنشر دون آخر ، أو اختيار صور يعينها وإبرازها ، أو سواء كانت عملية مثل اتخاذ قرار بشأن عطل طارئ

فى آلة طباعة ، مما يستدعى مثلا الطباعة فى مطبعة تجارية ، أو مثل وجود عجز فى ورق الطباعة مما يتطلب سرعة توفير الورق اللازم .. ومثل هذه القرارات الفورية لا تحتتمل اعداد دراسات أو اجتماعات لاتخاذ قرارات يشأها . فالقرارات الفورية هى قرارات ضرورية ، بشأن وصول الرسالة . الاعلامية بالشكل المناسب ، إلى جمهورها فى الوقت المناسب .

(ب) القرارات المدروسة : وهى قرارات تحتاج الى دراسة سواء من قبل لجان متخصصة ، أو الأقسام ذات العلاقة ، والتي ترفع بدورها الى المدير المسئول ليتخذ القرار المناسب من جملة خيارات بديلة مقترحة .

ومثل هذا النوع من القرارات المدروسة ، يحتاج صنعه إلى تقسيم المشكلة الى أجزاء متسلسلة من المشكلات الأصغر ، وتخصيص هذه المشكلات الى أناس مختلفين . فمثلا قرار بزيادة توزيع الجريدة يحتاج تقسيمه الى مشكلات تتعلق بالطباعة ، وقسم التوزيع ، ومشكلات توفير ورق الطباعة ، والاعلانات ... الخ . ومن ثم فإن تلك الأقسام تقدم دراساتها فيما يتعلق بالمشكلات الجزئية التى تدخل فى اطار اختصاصاتها .

ويصفه عامة فإن المدير المسئول كصانع قرار يقوم بأربعة أدوار هامة هى :-
(١) الالتزام بتطوير المؤسسة ، والتكيف مع الظروف المتغيرة فى بيئة المؤسسة . ومثل هذه القرارات تحتاج الى قرارات مدروسة .

(٢) الالتزام بحل المشكلات ، والاضطرابات التى تحدث فى المؤسسة ، وهذه قد يحتاج بعضها الى قرارات فورية ، والبعض الآخر الى قرارات مدروسة .
(٣) القيام بدور المفاوضات سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، وما يتبع ذلك من اتخاذ قرارات فورية .

(٤) القيام بدور تخصيص الموارد البشرية والمادية ، فهو الذى يقرر فى مؤسسته من؟ سيحصل على ماذا؟ فى وحدات مؤسسته ، فالمدير يتخذ قراراً فيما يتعلق بالتوظيف والترقيات ، وغير ذلك .

والخلاصة أن اتخاذ القرار هو عصب أى عمل تنظيمى ، وكلما أدرك المسئول أهمية هذه المهمة الملقاة على عاتقه ، كلما توجه اهتمامه نحو تجويد قراراته . فادراك أنواع القرارات ومستوياتها يساعدان على اتخاذ القرار الأصوب .

المبحث الرابع الرقابة في المؤسسات الاعلامية (١)

الرقابة هي إحدى مكونات العملية الادارية ، وهي وظيفة من وظائف الادارة ترتبط بنوعية النشاط الاداري المختلفة ، من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه واتخاذ القرارات وتنفيذها ... الخ وهي عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكيد من أن الأعمال الادارية تسير في اتجاه تحقيق الاهداف المخططة بصورة مرضية ، ومن إنمام تنفيذ المشروعات حسبما أعد لها من تخطيط . وتنظيم ، وتوجيه ، وقيام كل شخص بعمل الشئ المناسب ، في الوقت المناسب ، والمكان المناسب ، وباستخدام الموارد المناسبة . والكشف عن الأخطاء والانحرافات ، ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها ، ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة .

وقد تكون الرقابة داخلية في نطاق السلطة التنفيذية ، وبهذا المفهوم فهي عملية يقوم بها العاملون في جميع مستوياتهم الادارية ، ولا تقتصر على الادارة العليا فقط . وقد تسلط الرقابة على الجهاز التنفيذي من خارجه بواسطة أجهزة معينة ، ومكونة لذات الغرض .

والرقابة تستهدف الأفراد المسئولين عن أداء العمل التنفيذي . فالأفراد هم الغاية من الرقابة ، وذلك أنها تنظر في أدائهم لرسالتهم ، فتكشف أخطائهم ، وتصحح مسارهم ، وتوجههم الى الطريق السوي . وهي لذلك تحتاج إلى قدر من الحكمة ، والإلمام بالتواحي النفسية ، والانسانية للعاملين ، وتتوخى العدالة في تقييم أداء العاملين . فلا يكون فيها إفراط يؤدي بالعاملين الى السلبية ، وقتل الحافز في نفوسهم . كما لا يكون فيها تقريط يؤدي إلى التسيب الاداري ، ويحول بين المنظمة الادارية ، وبين تحقيق أهدافها وضبطها .

وبالنسبة للمؤسسات الاعلامية ، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن الرقابة ، هو رقابة المادة الاعلامية . وفي الحقيقة فإن هذا المفهوم هو واحد من مفهومين أساسيين للرقابة هما : الرقابة الادارية .. والرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية قبل أن تخرج للنشر وسيتم مناقشتهما في المطلبين التاليين :-

(١) اعتمدنا في هذا الصدد على كتب : الادارة في الاسلام ، مصدر سابق ص ١٢٠ وكذلك الصحافة الاداعية مصدر سابق ص ١٧٢ - ١٧٥ وكذلك ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي - مصدر سابق ص ٢١٥ - ٢٢١ ودراج تفاصيل أكثر عن الرقابة في كتاب أصول الادارة - مصدر سابق ص ٤٧٦ ومايعدها وكذلك كتاب الادارة العامة - العامة - مصدر سابق ص ٢٠٩ ومايعدها .

المطلب الاول

الرقابة الادارية

ان مفهوم الرقابة الادارية يشتمل على مجموعة من الانشطة هي الرقابة على عناصر
الانسانى .. والرقابة على المواد .. والرقابة على الخدمات ... والرقابة المالية ..

(١) **الرقابة على العمل الانسانى** : ان نشاط المؤسسة الاعلامية ، مثله مثل أى
نشاط مؤسسة أخرى ، عماده النشاط الانسانى . وفى المؤسسات الاعلامية تتعدد جوانب هذا
النشاط لتشمل : نشاطاً ذهنياً ابداعياً ، مثل الكتابة للصحف والاذاعة وغيرها ، ونشاطاً فنياً يولى
مثل الطباعة وتشغيل الآلات والأجهزة وغيرها ، ونشاطاً مكتبياً ادارياً إشرافياً مثل ادارة شؤون
الأفراد وغيرها .

وتهدف الرقابة على النشاط الانسانى للتأكد من أن الأفراد المعنيين يقومون بأداء واجباتهم
المكلفين بها ، ويختلف أسلوب التقييم حسب اختلاف نوعية العمل ، حيث يكلف المحررون ، والكتاب
بإنجاز مسئوليات محددة مثل متابعة تغطية أخبار نشاط جهة ما ، أو كتابة مقال أسبوعى أو يومى ،
وما أشبه ، ويشمل هدف الرقابة فى هذا الصدد نوعين ، كمياً ، ونوعياً .

(١) **من الناحية الكمية** : هل قام المحرر أو الكاتب بأداء واجبه من التغطية الصحفية
أو كتابة المقالات المطلوبة منهم ؟؟

(٢) **من الناحية النوعية** : هل قام المحرر أو الكاتب باعداد ما هو مطلوب منه بشكل
صالح للنشر ، وفى مستوى لائق ؟؟

وتهتم المؤسسات الاعلامية المحترمة دوماً ، بنوعية المادة الاعلامية التى يقدمها مستخدموها ،
سواء كانت مقالات أو تحليلات ، أو برامج اذاعية مسموعة أو مرئية ، أو إخراجاً ، أو تصويراً ..
الخ .

وتشارك الادارة العامة لمتابعة برامج الاذاعة مع الادارة العامة لمتابعة برامج التلفزيون فى
اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ، فى العمل من أجل تحقيق أهداف الرقابة التالية (١)

(١) الكتاب السنوى (١٩٩١ / ٩٠) لاتحاد الاذاعة والتليفزيون مصدر سابق ص ٢١٩ .

وتوجد فى صفحته ٢٢٠ من الكتاب نفسه احصاءات بالتقارير التى أعدت لمتابعة برامج الاذاعة والتليفزيون فى عام
١٩٩١ / ٩٠ .

- (١) بيان مدى تمشى البرامج والمواد الإذاعية والتلفزيونية مع السياسة العامة للدولة في مختلف المجالات : السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والتعليمية ... وغيرها
- (٢) بيان مدى الالتزام بميثاق الشرف العاملين باتحاد الإذاعة والتلفزيون ، بكل ما يقتضى من واجبات ، وما ينهى عنه من محظورات .
- (٣) بيان مدى تحقيق كل خدمة إذاعية أو تلفزيونية للأهداف المنوطة بها .
- (٤) بيان مدى تعبير كل من الإذاعة والتلفزيون عن الرأى العام ، وتلاحمهما مع مشكلات الجماهير ، وقضايا الساعة على المستوى المحلى ، والقومى ، والعالمى .
- (٥) بيان مدى التنسيق بين المواد المقدمة من كل من الشبكات الإذاعية من جهة ، والقنوات التلفزيونية من جهة أخرى .. عملا على تحقيق أقصى معدلات استفادة لمستقبل تلك الخدمات الإذاعية والتلفزيونية .
- (٦) بيان مدى تحقيق الوظائف الاعلامية الأساسية من تثقيف ، وترفيه ، وإعلام .
- (٧) بيان مدى جودة الإرسال ومدى سلامة التنفيذ .
- (٨) التأكد من مدى صحة ، وسلامة مضمون البرامج ، وال فقرات من حيث المادة العلمية ، والاستخدام الصحيح للغة العربية .
- (٩) التأكد من مدى استخدام المادة ، والأسلوب المناسبان عند معالجة البرامج التى تخاطب فئات بعينها (أطفال - شباب - عمال - فلاحين - مرأة ... الخ)
- (١٠) تقديم الاقتراحات التى تساهم فى تطوير العمل الإذاعى ، والتلفزيونى .
- (ب) الرقابة على المواد : وتشتمل على جانبين هامين هما : -
- (١) الرقابة على الشراء ، والاستلام ، والتخزين . ولاشك فى أن المؤسسات الاعلامية هى أكثر المؤسسات تضرراً فيما لو فشلت ادارة المشتريات فى توريد ما تحتاجه المؤسسة من مواد خام خاصة ، مثل ورق الطباعة ، أو الأحبار الطباعية ، أو أفلام التصوير ، أو أجهزة التسجيل ، أو غير ذلك . لأن أى عجز فى مثل هذه المواد يسبب إرباكاً ليس من السهولة تحاشيه . ومن ثم فإن المخازن تحتاج دائماً إلى الحفاظ على الحد الأدنى من مستلزمات المؤسسة من موادها الخام .
- (٢) الرقابة على صرف ، وارتجاع ، وتحويل المواد . وهذا يعنى أن أى عملية فى المؤسسة تحتاج إلى مواد يجب أن تتم عبر خطوات تلى الخطوات الأولى المتمثلة فى الشراء والاستلام والتخزين . فالمواد المخزونة كالورق مثلاً ، ستفقد من المخازن إلى المطبعة . وقد يكون الورق المورد

إلى المطبعة غير مطابق للمواصفات ، أو قد يزيد عن الحاجة ، ومن ثم فانه يتم ارتجاعه الى المخزن مرة أخرى .

ونفترض أن نوع الورق الذى كان مطلوباً لطباعة الجريدة ، قد تم توريد ورق لطباعة الكتب بدلا منه ، وقد يكون القسم التجارى فى المطبعة بحاجة الى مثل هذا الورق الخاص بطباعة الكتب ، ومن ثم فانه بدلا من ارجاع هذا الورق الى المخازن يتم تحويله الى القسم التجارى فى المطبعة بوصفة عامة فإن كل العمليات السالفة تتم من خلال مجموعة مستندات ، وبفاتر متعلقة بضبطها ، وتسهل عملية الرقابة عليها .

(ج) الرقابة على الخدمات : إن العنصر الثالث الذى يحتاج الى الرقابة فى اطار أى نشاط اقتصادى هو ما يتعلق بالخدمات وتكاليفها ، والتي تختلف عن تكلفة الأجور والمواد . ان هذه الخدمات تختلف وتتوزع لتشمل أجره المرافق مثل الكهرباء ، والماء ، والتأمينات الصحية ، والصيانة ، ونفقات البحوث ، والاعلانات ، والضرائب وغيرها . وأخذ ذلك فى الاعتبار ضرورى ، لأن أى مؤسسة لا تأخذ فى اعتبارها تكاليف هذه الخدمات ، سوف يؤدي بها الى سوء تقدير لقيمة منتجاتها ، وبالتالي إلى خسارتها .

(د) الرقابة المالية : وهى ضرورية فى أى مؤسسة من المؤسسات . وحيث أن الرقابة المالية يكلف بها محاسب قانونى ، أو محاسبون قانونيون ، فإن مسئوليات الادارة تنحصر فى هذا الصدد ، فى اختيار المحاسب القانونى الكفؤ ، الذى يكون من حقه الاطلاع على جميع دفاتر المشروع ، وسجلاته ومستنداته ، وحق طلب البيانات ، والايضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها لتنفيذ الارتباط ، وحق تحقيق الموجودات ، والالتزامات . وحق الحصول على صورة من الاخطارات ، والبيانات التى يرسلها مجلس الادارة الى المساهمين لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ، وحق حضور جلسات الجمعية العمومية وغير ذلك .

ويمثل دور المحاسب القانونى - كإداة رقابة مالية - من خلال الواجبات الملقاة على عاتقه ، والتي تتمثل فى خدمات المراجعة وتعنى ، خطوات العمل اللازمة للفحص ، والتدقيق ، للحصول على الأدلة التى تمكن المحاسب القانونى من الحكم على عدالة ، وصدق تمثيل القوائم المالية ، لنشاط المشروع ولركزه المالى .

المطلب الثاني

الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية

تكتسب الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية أهميتها لعدة اعتبارات منها ما يلي :

(١) الاعتبار الأول ، أن تكون الرسالة الاعلامية متسجمة مع أهداف المؤسسة وذات مستوى أدبي ، علمي ، وفني لائق .

(٢) الاعتبار الثاني ، أن تحقق الرسالة الاعلامية مسؤوليتها الاجتماعية ، بانسجامها مع الصالح العام .

(٣) الاعتبار الثالث ، الالتزام بقوانين المطبوعات التي تنظم النشر ، والتشريعات الاعلامية التي تحدد موجات البث الاذاعي ، وحماية للمستقبلين من محتويات البرامج الضارة ، وحفظ حقوق الانتاج الصحفي أو الاذاعي وعدم التعدي عليها .

وتتفاعل الاعتبارات الثلاثة لتسهم في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الرسالة الاعلامية . وهذه الرقابة ، قد تفسر على أنها نوع من الضغط على حرية الاعلام وتقيد لها . ولا شك أن الرقابة الداخلية تفرض نوعاً من القيود على حرية الاعلام ، ولكن ليس من المطلوب الحرية المطلقة في الرسالة الاعلامية ، ذلك أن الحرية الملتزمة بمصالح الجمهور ، هي تلك الحرية المطلوبة ، والتي تجعل الرسالة الاعلامية بناءة .

ان أي نظام اعلامي عرضة للخضوع لبعض أنماط الرقابة التشريعية ، ومن ضمنها - كما سبق ذكره - قوانين المطبوعات او التشريعات الاعلامية التي تحدد موجات البث الاذاعي ، والتي تحمي الأفراد والجماعات ضد التشهير ، وقانونون حقوق الملكية الفكرية الذي يحمي المؤلفين والناشرين وحفظ حقوق الانتاج الاذاعي والصحفي وعدم التعدي عليها . والتشريع الاساسي الذي يحافظ على معيار عام للأخلاق ، وقانون حماية الدولة ضد الخيانة والعبارات التحريضية .. الخ . ومن ثم فإن الرقابة ضرورية الى الحد الذي تتحقق فيه مصلحة المجتمع . ولذلك فإن الرسالة الاعلامية ، وهي نتاج أي مؤسسة اعلامية ، لابد أن تكون عليها رقابة ذاتية تشتمل على الجوانب التالية :

(١) الرقابة على المستوى الفني للرسالة الاعلامية ، سواء كانت جريدة أو مجلة ، أو برنامج

اذاعى مسموع أو مرئى ... الخ .

(٢) الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية ، بحيث تكون ذات هدف يخدم المجتمع ،
ويشجع مع قيمه ، لتحقيق الصالح العام .

(٣) الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية ، بحيث تكون فى خدمة الشعب ، ولا تستعدى
السلطة بحيث تأمر باغلاق المؤسسة الاعلامية ، أو توقف مديروها . ولكن ذلك يجب ألا يكون على
حساب كونها صوت الشعب والمدافع عن مصالحه .

وقد يبدو أن الجانبين الثانى والثالث فيها بعض التعارض ، حينما تتناقض مصالح السلطة
مع مصالح الشعب ، وتكون مهمة الاعلامى هنا صعبة ، لتحقيق توازن قد لا يقدر عليه . لذلك تلجأ
بعض المؤسسات الاعلامية الى تعميم منشورات ادارية تهدف الى تبصير عامليها بالأسس التى
تحكم الرسالة الاعلامية ، لتحقيق من خلالها نوعاً من الرقابة الذاتية .

وعلى سبيل المثال تقدم فيما يلى نموذجاً لتعميم صادر عن تليفزيون دولة الامارات العربية
المتحدة من دى حول المبادئ العامة للرقابة التليفزيونية : (١) .

المبادئ العامة للرقابة التليفزيونية

فى تليفزيون الامارات العربية المتحدة من دى

اما كان التليفزيون يدخل كل بيت تقريباً ، ويؤثر فى أفراد سلباً أو إيجاباً حيث اختلاف
المستويات من نواح عديدة : العمر - الميل - البيئة - الثقافة - التقاليد والمعتقدات .
ولما كانت مهمة التليفزيون اعلامية ، توجيحية ، وتثقيفية ، وترفيهية ، تتطلب كل الأمانة فى
الاداء .

* ولما كان التليفزيون إحدى المؤسسات والأجهزة الرسمية ، فانه يجب عدم اجارة عرض ما
يلى فى المجالات المذكورة أثناءه :-

(١) المجال الدينى :

(١) كل ما ينطوى تصريحاً أو تلميحاً على ما يتنافى مع المعتقدات الأساسية للإسلام ،

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، مصدر سابق ص ٢٢٢ - ٢٢٤ .

والأديان السماوية ، أو يتضمن تشويرها تاريخياً لها .

(٢) التشكيك في أسس العقائد .

(٣) الدعوة للاتحاد ، أو ما يقرب اليه .

(٤) الدعاية الطائفية .

(٥) تحييد المحرمات .

(٦) التقليل من كرامة الايمان بالله ، والكتب والرسول ، وأركان الاسلام وشعائره .

(ب) نظام الحكم وسياسة الدولة

(١) كل ما يمس ويتعارض مع دستور الدولة وأجهزة الحكم فيها .

(٢) النقد المغرض البعيد عن الهدف الأساسي .

(٣) كل ما يسيئ إلى القضايا العربية والقومية .

(٤) كل ما يمس الدول العربية والاسلامية ، والدول الصديقة التي لها تمثيل دبلوماسي في

البلاد .

(٥) الترويج لعقائد ، ومعتقدات ، ومبادئ تتنافى مع دستور الدولة سياسية كانت أم

اجتماعية أم سواما .

(٦) صراع المسكرات السياسية .

(٧) تحييد التمييز العنصري .

(ج) المجال القومي والتاريخي

(١) كل ما يمس العرب في قوميتهم ، وكيانهم ، وبقائهم ، أو يشوه تاريخهم ، وحاضرهم .

(٢) التعريض بالفرقات في المذاهب الدينية ، والتعرات الطائفية ، والحزازات القديحة ،

والخلاقات البائدة ، والنزعات الاقليمية والسياسية .

(د) المجال الفني

(١) الانتاج الثقافية ، واللاموضوعي ، والهابط الذي لاهدف واضح له .

(٢) المواضيع المفرطة في الرعب ، والفرع ، والخوف ، ومشاهد العنف الزائد .

(٣) المواضيع الخيالية المبالغ فيها الى درجة الاسفاف والسخرية .

(٤) التمثيل غير المتقن والفاشل ، وكذلك حوار اللغة الفصحى المليء بالاعطاء .

(٥) المواضيع التي لايقبلها الذوق العام .

(٦) الأغنياء والرقصات المبتذلة ، والمائعة ، والسخيفة ، وتظهر مؤبها بشكل غير منطقي ،

وغير لائق .

(هـ) المجال الأخلاقي :

(١) الترويج والدعاية للإباحية والانحلال الخلقي .

(٢) تحطيم الولادات الوطيدة ، وقيم الأسراء ، وكرامة الانسان .

(٣) مظاهر القبح الخاطئ لحرية الاستمتاع بالآتي : الرقص الخليع مثل من البطن

والأرداف. التعري الفاضح والمثير للرجبات والنزوات .. التحبيذ والترغيب في إيمان المكيفات

كالخمور والمخدرات وما إليها .. المشاهد الفاضحة والمأجنة .. القبلات الشهوانية المثيرة لرغبات

الانسان ونزواته .. الحديث عن الجنس بأسلوب يوحي بالآثارة من خلال الحوار .. مواضيع الشنوذ

الجنسي.

(٤) الرسوم المتحركة وبرامج الأطفال التي لاتناسبهم تربوياً ، والتي تتضمن مواضيع

الجنس والربح والسخرية والاستهزاء بالأباء والأمهات والمربين ، والتمرد عليهم ، وتحبيذ سلوك

المتحرفين .

(٥) الأفلام التي تمنع عرضها لجنة ومراقبة الأشرطة السينمائية ، والمصنفات الفنية التابعة

للحكومة.

(و) مجال الدعاية الصهيونية

(١) كل ما يمنع عرضه مكتب مقاطعة اسرائيل من أفلام ، وانتاج ، ومشاركة الفنانين

الاسرائيليين ، ومؤيديهم ، والمتعاطفين معهم .

(٢) الاشارات الخاصة باسرائيل والصهيونية وشعاراتها ورموزها ودعاياتها .

(٣) ما يرد في صالح اليهود ضد الشعوب المختلفة أو ما يروج لمشكلة يهودية .

واختتم التعميم مطالباً المراقبين بأن ينظروا الى الأمور والمواضيع بسعة صدر ، وحسن

فهم ، وإدراك .. فلا يتساهلوا في الاجازة أكثر من المطلوب ، ولا يتطرفوا الى المنع والرقص

والقطع ، حين لا يكون ضرورياً وفي غير مكانه أو محله .

المبحث الخامس

اعداد الموازنة فى المؤسسات الاعلامية

الموازنة تتمثل فى مجموعة من الترتيبات الخاصة ، التى تهدف الى اعداد قائمة مالية للموجودات ، والمطلوبات ، والايادات ، والمصروفات لمؤسسة ما . واقرار الموازنة هو مستوية من المسؤوليات التى تباشرها القيادة أو الاداره العليا . ولا يختلف اعداد الموازنة فى المؤسسات الاعلامية عن غيرها من المؤسسات الأخرى .

وكل مؤسسة من المؤسسات لها موازنة تخطيطية (تقديرية) موحدة ، تتكون من عدة موازنات فرعية لكل قسم . وتتكون هذه الأخيرة بنورها من عدة موازنات أصغر لكل فرع فى هذه الأقسام .

وعند اعداد الموازنة التخطيطية فإنه يراعى بعض الاجراءات ومنها :-

(١) تكوين لجنة مسؤولة عن التنسيق لعملية اعداد الموازنة التقديرية : وهذه اللجنة تضع الخطوط العريضة لاعدادها لتتسق بين الموازنات التقديرية المختلفة ، التى تعدها الأقسام المختلفة للمؤسسة ، وتضع الحلول للمشكلات التى تعترض الموازنة النهائية ، لعرضها على مجلس الادارة .

(٢) تحديد فترة الموازنة التخطيطية : فى الأغلب أن يتم تخطيط الموازنة بشكل سنوى ، ويجب أن تقوم المؤسسة بتوزيع الموازنات السنوية توزيعاً زمنياً على المستوى الشهرى أو الربع سنوى . كما يتضمن تقسيم هذه الموازنات طبقاً للأنشطة الاقتصادية الرئيسية .

(٣) المراحل التى يمر بها اعداد مشروع الموازنة : يحتاج اعداد الموازنة الى وضع جدول زمنى ، وتحديد الوقت اللازم لاعدادها . وهذا يستدعى أن تمر بالمراحل التالية :

(أ) اعلان سياسة المؤسسة للسنة القادمة : وبناء عليها يتم توقع نشاطات المؤسسة فى ضوء التغيرات المنتظرة ، مع الأخذ فى الاعتبار أوجه نشاط المؤسسات الأخرى المنافسة .

(ب) اعداد التقديرات : حيث تقوم كل ادارة من ادارات المؤسسة باعداد تقديراتها ، مسترشدة بالسياسة العامة للمؤسسة ، وترفع التقديرات إلى الادارة العليا .

(ج) المراجعة والتنسيق : حيث تقوم لجنة الموازنة بالتنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية المختلفة ، بهدف إعداد الموازنة التقديرية الإجمالية .

(د) اعتماد الموازنة الاجمالية : يقوم مجلس الادارة باعتماد الموازنة الاجمالية ، وإبلاغ الادارات المختلفة كل بما يخصها ، لتنفيذ خطط المؤسسة وأهدافها .

(هـ) تنفيذ الموازنة التقديرية : بعد أن تبلغ الأقسام بما يخصها من الموازنة ، فانها تباشر تنفيذ سياسة المؤسسة من واقع الموازنة المقترحة ، وذلك بتنفيذ البرامج المطلوبة منها ، وتتدخل الإدارة عادة في الاشراف على تنفيذ تلك البرامج ، وتوجيه الادارات بما يؤدي الى تحقيق الأهداف^(١) .

وتعرض في المطلبين التاليين الى التمويل في المؤسسات الصحفية .. والتمويل في النظم الاناعية في العالم .

المطلب الاول

التمويل في المؤسسات الصحفية (٢)

تسعى كل مؤسسة صحفية لزيادة دخلها ، والعمل على موازنة الدخل مع المصروف وتحقيق أرباح . وكل مؤسسة تحاول أن تزيد مواردها ، لتزيد استثماراتها ومصروفاتها ، وتتقدم خطوة إلى الأمام . وهذا هو المقياس لنجاح الادارة في المؤسسة الصحفية . وفيما يلي نتحدث عن كل من مصروفات الصحيفة ، ومواردها .

أولاً : فيما يتعلق بمصروفات المؤسسة الصحفية فانها تكاد تنحصر في ثلاثة أنواع رئيسية هي :

(١) المصروفات الثابتة : وتشمل أجور ومرتبوات المحررين والفنيين ، والكتاب ، وكافة العاملين والموظفين ، وأقساط التأمين ، وقيمة ايجارات المباني اذا كانت المؤسسة تستأجر مبان لإدارتها ومطابعها ومخازنها ... الخ .

(٢) المصروفات المتغيرة : وتشمل ثمن الورق ، والأحبار ، والمواد الطباعة المختلفة ،

^(١) إدارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي مصدر سابق ص ٢٢٥ - ٢٢٧ .

^(٢) اعتمدنا في هذا العدد على كتاب مبخل الى الصحافة (للمؤلف) مصدر سابق ص ٨٠ - ٨٩ وتوجد تفصيلات أكثر في هذا الكتاب والمصادر التي اعتمد عليها ومذكورة في الهوامش .

ونفقات توزيع الصحف ، وقيمة الضرائب ، وما شابه ذلك
(٣) الاستثمارات الجديدة الخاصة بالتوسع في انشاءات جديدة ، واحلال الجديد محل
القديم ، وتطوير خدمات المؤسسة الصحفية وغير ذلك .
ثانياً : أما موارد الصحيفة فتكاد تنحصر في خمسة مصادر رئيسية مشروعة ومصدر
سادس غير مشروع وهي على النحو التالي :-

(١) التوزيع والاشتراكات : ويعتبر التوزيع من المصادر الأساسية لإيرادات الصحيفة
، فالصحيفة تطبع أولاً وقبل كل شئ ليشتريها القراء ، ويدفعوا ثمنها نقداً ، سواء عن طريق
الاشتراكات التي تدفع مقدماً لمدة زمنية معينة على العنوان الذي يحدده المشترك . أو عن طريق
البيع بالنسخة بواسطة الباعة في الشوارع ، وأكشاك بيع الصحف ، واستلام الثمن في الحال .
ومن الصعب أن تأمل صحيفة في أن تبقى في السوق دون أن يكون لها توزيع . فالتوزيع في
الواقع هو الدعامة الأساسية لأية صحيفة تريد البقاء والنمو . ولا يعتبر التوزيع مؤشراً لنفوذ
الصحيفة فحسب ، ولكنه يعتبر أهم مقياس لقيمتها كمشروع يراى له البقاء .
وتوزيع الصحيفة اذا أريد لها أن تكون ناجحة ، لا يعدو أن يكون عملية تخطيطية يتبع فيها
الأسلوب العلمي ، الذي يهدف الى الحصول على اكبر عدد من المشتركين يتناسب هذه الأئني مع
مستوى الصحيفة ، مقارناً بمستوى منافسيها ، ثم الاستئثار بأعلى قدر من الزيادة في مجموع
المشتريين .

وفيما يتعلق بإيرادات التوزيع فانه لاتوجد سلعة أرخص من الصحيفة اليومية في أى بلد من
بلاد العالم ، سوى رغيف الخبز .. ومع هذا فان الصحيفة تعتمد في مراحلها الأولى ، على إيرادات
التوزيع بصورة أكثر من اعتمادها على إيرادات الاعلانات . وكلما توسلت الصحيفة في القدم ،
تبرز أهمية العلاقة النسبية بين إيرادات التوزيع ، وإيرادات الاعلانات وضرورة إيجاد التوازن
بينهما . وتختلف نسبة إيرادات التوزيع الى الإيراد الكلى للصحيفة ، من مرحلة إلى أخرى من
المراحل التي تمر بها الصحيفة ، ومن بلد إلى آخر ، ومن نوع الى نوع . ومهما يكن من الأمر ،
فهناك بعض القواعد العامة ، التي استخلصتها بعض المؤسسات الصحفية من تجاربها العملية
التي مرت بها . فبعض المؤسسات تكتفى بأن تغطي إيرادات جهاز التوزيع مصروفات هذا الجهاز
بما فيها مصروفات التشغيل . والبعض الآخر يرى أنه لايد من أن تغطي إيرادات التوزيع قيمة
الورق المستخدم في طباعة الصحيفة ، أو أن تغطي جزءاً من قيمة الورق بالإضافة إلى مصروفات

جهاز التوزيع . ولكن معظم المؤسسات الصحفية تأمل في أن تستغرق الإيرادات الناشئة من بيع الصحيفة ، قيمة الورق ، بالإضافة الى مصروفات جهاز التوزيع ، على أن تغطي إيرادات الاعلانات باقى مصروفات الاصدار مع تحقيق ربح معقول .

(٢) الاعلانات : يعتبر الدخل من الاعلانات من المصادر الأساسية من موارد المؤسسة الصحفية . ومن المسلم به فى اقتصاديات صناعة الصحافة ، أنه فى البلاد المتقدمة ، تصبح حصيلة الاعلانات هى الأساس المالى الذى تستند إليه المؤسسة الصحفية ، وتعتمد فى ميزانياتها اعتماداً جوهرياً عليه ، حيث تبلغ نسبة الدخل من الاعلان أكثر من نصف الإيراد الكلى للصحيفة . وليس من شك فى أن الوظيفة الأساسية للصحافة هى الاعلام يوسع معانيه ، ومع هذا فمئذ أيامها الأولى ، تؤدى الصحافة بجانب ذلك وظيفة الاعلان .. وقد ثار جدل طويل بين الاداره والتحرير حول الاعلانات ، فاعتبرها البعض العمود الفقرى للصحيفة ، الذى لاغنى عنه لوجودها المالى لمواصلة الصدور ، ومواجهة المنافسة مع الصحف الأخرى . واعتبرها البعض الآخر دخيلة على الصحيفة ، ويجب إفساح المجال للمادة التحريرية ، والرسالة الصحفية . وكان النصر فى هذا الجدل لمؤيدى الاعلانات ، حيث لمس أصحاب الصحف ، والمعلنون فوائد الاعلانات ، فشجعها ذلك على إفساح الصحف صدرها للإعلانات ، حتى لقد ذهب بعضها الى تخصيص الجزء الأكبر من مساحتها للاعلانات .

ويتذرع رجال الادارة فى بعض الصحف ، بأنه اذا كانت الصحيفة تصدر لخدمة القراء ، فإن الاعلان كذلك ينشر لخدمة القراء . كما أن الاعتماد على رصيد ودخل كبير للصحيفة ، يفيدها فى اجتذاب كبار الكتاب والمحرفين الممتازين ، والمحافظة على حياتها ، وذلك خدمة غير مباشرة للقراء الذين يحرصون على حياة الصحيفة التى يفضلونها ويوام رسالتها .

(٣) الطباعة التجارية ونشر الكتب : تستقل للمؤسسات الصحفية مطابعها فى غير أوقات طباعة صحفها ، فى عمليات الطباعة التجارية لحساب الآخرين ، لطبع بعض الكتب ، والمجلات ، والمنشورات ، والمطبوعات الدعائية وغيرها . وهذه العمليات التجارية تدر على الدار الصحيفة أرباحاً كبيرة ، فضلاً عن أنها لا تترك مطابعها معطلة دون جدوى .

وبالنسبة للمؤسسات الصحفية المصرية ، فقد استطاعت أن تجعل من عمليات الطباعة التجارية مورداً يسد جانباً من العجز المالى إذا كانت لا تحقق ربحاً . كما استطاعت هذه المؤسسات أن تتوسع فى عمليات الطباعة التجارية ، وأن تضعها فى خططها كمورد هام تحرص

علية وتزويده عاماً بعد عام . بل مدت بعض المؤسسات الصحفية المصرية نطاق عمليات الطباعة التجارية الى خارج الوطن ، فأنصبت تقوى مثلاً طباعة الكتب المدرسية لبعض البلدان العربية وما شابه ذلك . وعلى سبيل المثال أيضاً ، فقد فصلت مؤسسة الأهرام مطابع صحفها ، عن مطابعها التجارية ، حيث أقامت مطابع الأهرام التجارية فى قليب على أحدث ما توصلت اليه التكنولوجيا العالمية فى الطباعة . و تم افتتاحها يوم ٢٢ نوفمبر ١٩٨٧ .

وقدما يتعلق بعملية نشر الكتب ، فإن المؤسسات الصحفية المصرية مازالت تعتبرها من أوجه النشاط الهامشية ، ولعل ذلك يرجع الى اختلاف طبيعة نشر الصحف عن طبيعة نشر الكتب بالرغم من ذلك فإن دار أخبار اليوم ، ودار الهلال ، ودار روز اليوسف تصدر كل منها كتاباً دورياً ، ويقوم بنشر القليل من الكتب بين الحين والآخر . كما تنشر الأهرام بعض الكتب التى تصدرها مراكز أبحاثها ، ومؤسسات كبار الكتاب مثل : توفيق الحكيم ، ومحمد حسين هيكل ، وإحسان عبد القدوس ، وغيرهم من كبار المفكرين والكتاب .

ولاشك أن الموارد المالية من الطباعة التجارية لصالح الآخرين ، ونشر الكتب ، تمثل نسبة من الدخل تساعد على انعاش المؤسسات الصحفية مالياً واقتصادياً ، وتزيد بالتالى من قدرة الدار الصحفية ، وتجعلها أقدر على الاتفاق فى تمسين التحرير ، والإخراج ، والطباعة .. الخ .

(٤) العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحيفة لصالح الآخرين :

وتتمثل هذه العمليات مورياً جديداً من الموارد المالية للصحف ، إتاحة استخدام الدور الصحفية لإجهزة ومعدات عصرية ، لتتوافق إلا للمؤسسات الصحفية الكبرى . مثل الحاسب الآلى (الكمبيوتر) والميكروفيلم ، وما شابه ذلك . وأساس الاستفادة من هذه الأجهزة هو الوقت الفائض عن حاجة المؤسسة الصحفية ، الى جانب الخبرات التى اكتسبها العاملون فى هذا الميدان .

وتعتبر مؤسسة الأهرام المصرية ، صاحبة السبق والريادة فى هذا المجال فى العالم النامى ، حيث أنشأت الأهرام عدداً من المراكز المتخصصة منها : مركز الأهرام للإدارة والحاسبات الالكترونية فى عام ١٩٦٨ ويقوم بالعمليات الحاسوبية للشركات الأخرى . وعمليات التدريب للأفراد والهيئات وكذلك البحث العلمى مع الجامعات ومراكز البحث . كما بدأ مركز التنظيم والميكروفيلم نشاطه مع بداية مارس ١٩٦٩ لتنظيم الوثائق والمعلومات وتسجيلها ، وانتقل نشاطه لتسجيل الوثائق والمعلومات لكثير من الشركات والهيئات والمؤسسات . ويعد المركز لتنفيذ بنك المعلومات الصحفية لخدمة الأهرام ، والهيئات ، والأفراد ، وإمدادهم بما يحتاجونه من معلومات .

(٥) بيع المرتجعات من نسخ الصحيفة ومخلفات الطباعة : ومن الموارد المالية

للمؤسسات الصحفية كذلك وخاصة في دول العالم النامي ، الإيرادات الناشئة عن بيع المرتجعات (Returns) من نسخ الصحيفة .. وكذلك الإيرادات الناشئة من بيع الدشت (waste paper) المتخلف من طباعة الصحيفة . ولهذين العنصرين وضع خاص في صحافة الدول النامية ، ومن بينها مصر . نظراً لارتفاع سعر الورق في السوق المحلية .

وبالنسبة للدشت المتخلف عن عمليات الطباعة ، فإنه يتم بيعه بين الحين والآخر ، حتى لا يتكلف الاحتفاظ به في المخازن أكثر من ثمنه ويتم بيع المرتجعات من الصحف في معظم البلدان النامية بالمراد ، لاستخدام ورقها في لف السلع والبضائع وغير ذلك ، وفي البلدان المتقدمة صناعياً يتم إعادة تصنيع المرتجعات ورقاً جديداً .

(٦) موارد غير مشروعة : كانت المصادر السابق عرضها هي الموارد المشروعة ، حيث

توجد موارد أخرى غير مشروعة ، تستطیع بعض الصحف الهابطة الحصول عليها ، ويتمثل في الرشوة من الأفراد ، أو الهيئات ، أو الحكومات . وأياً كان شكل المصدر الذي تحصل عليه من إيرادات غير مشروع ، فهو رشوة ، وإن اختلفت المسميات . فقد تقوم سفارة دولة أجنبية ، بطباعة نشرة أسبوعية من عدة صفحات ، أو طباعة كتيب أتيق بين الحين والآخر في مطبعة صحفية معينة ، ثم تدفع ثمناً لهذه العملية البسيطة أضعاف تكاليفها . وقد تكون المساعدة بصورة نقدية مباشرة ، أو رشوة مكتشوفة .. ولكن ينبغي التفرقة بين المساعدات والرشاوى التي تقدم للصحف بطرق غير شرعية ، وغير علنية ، وبين النوع المشروع لسد العجز المالي لبعض الصحف ، أو امداد الحكومة للصحف بمعونة تأسيس أو مساعدة سنوية ، أو تمريض خسائر الصحيفة ، باعطائها الإعلانات الحكومية ، أو توقيع عقود الاشتراك في عدد كبير من النسخ ، إلى غير ذلك من المعونات التي تقدم بطريقة علنية شرعية .

المطلب الثاني

التمويل في النظم الإذاعية في العالم (١)

للتموليد الإذاعي المسموع والمرئي ، أثر كبير على حجم ونوع البرامج التي تبثها المحطات الإذاعية . فلا يمكن لأي إذاعة تقاسى من قلة المال أن تشغل من الاعلاميين العدد الكافى ذات المؤهلات والخبرة العالية ، لانتاج البرامج الجيدة ، التى تحقق الأهداف الموضوعه . ويسعى الإذاعيون - رغم كل العقبات - الى الوصول الى جماهير المستقبلين العريضة ، والطريق الوحيد للوصول اليهم هو البرامج الجيدة ، التى تحتاج فى إعدادها ، وأخراجها ، وبثها إلى أموال طائلة ، لابد من توفيرها حتى تخرج الخطط الإذاعية المسموعة والمرئية ، من مجال التدوين الى واقع ملموس عن طريق البرامج .

وهناك أربعة أنواع من النظم الإذاعية فى العالم سنوضح من خلالها عمليات التمويل لتلك النظم وهذه الأنواع هى : (١) نظام الاشراف الحكومى المطلق . (٢) النظام التجارى الحر (٣) النظام الاحتكارى (٤) النظام المختلط .

أولاً : نظام الاشراف الحكومى المطلق State Control/Governmental System

تمتلك الحكومات تحت هذا النظام المؤسسات الإذاعية المسموعة والمرئية ، وتشرف عليها وتديرها . وفى ظل هذا النظام تتخذ المؤسسة الإذاعية شكل هيئة حكومية تتبع إحدى الوزارات ، كوزارة الاعلام ، أو وزارة الثقافة ، أو تتخذ شكل هيئة مستقلة تخضع لأشراف الدولة مباشرة . ويلاحظ أن هذا النظام منتشر فى أكثر الدول القامية ، ومنها بعض الدول العربية بغض النظر عن النظام السياسى الذى تتخذه لنفسها . وينتشر كذلك فى فرنسا ، وبلجيكا ، والصين . وفى الدول الاشتراكية والاتحاد السوفيتى السابق ، قبل تفككه .

ويما أن الدولة هى التى تتولى ادارة الإذاعة المسموعة والمرئية فى ظل هذا النظام ، فإنها

(١) إعتدنا فى هذا المجال على كتب : سهير عبد الفنى بركات / الإذاعة الدولية : دراسة مقارنة لنظمها وفلسفاتها (الكويت - مؤسسة على جراح الصباح ١٩٧٨) ص ٢٥٠ وما بعدها وكذلك ابراهيم الدافقنى/ نظرة فى اعلام العالم الثالث من خلال الانظمة الإذاعية فى الدول النامية (بغداد - مركز التوثيق الاعلامى لدول الخليج العربى - ١٩٨٢) ص ٩ - ١٧ وكذلك مدخل فى علم الصحافة ج ٢ (عبد العزيز القظام) مصدر سابق ص ١٧٧ وكذلك الكتاب السنوى ١٩٩١/٩٠ لاتحاد الإذاعة والتلفزيون المصرى ص ١٩٥ ومابعدها .

بالتالى هى المسئولة عن التمويل . وفى هذا الاطار تفرض بعض الدول رسوماً سنوية على أجهزة الاستقبال ، وتفرض دول أخرى ضريبة على استيراد أجهزة الاستقبال الأجنبية ، كما تلجأ بعض الدول - مثل مصر - إلى فرض ضريبة على استهلاك الكهرباء . وقد أدى سماح بعض الدول بالإعلان فى مؤسساتها الإذاعية المسموعة والمرئية ، إلى إضافة مصدر جديد لتمويل خدماتها الإذاعية . كما تستمد بعض الدول جزءاً غير يسير من ميزانية أذاعتها - مثل مصر أيضاً - من بيع بعض برامجها الى الدول الاخرى وغير ذلك من الخدمات التى تحقق إيرادات تساعد فى تخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة ممثلاً فى اعانة سد عجز موازنة اتحاد الاذاعة والتليفزيون.

وفى هذا الشأن يحاول اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى ، جاهدة العمل على زيادة إيراداته الذاتية وتنمية موارده المتعددة لتحقيق التوازن والاستقلال المالى للاتحاد والعمل على حل المشكلات المالية .. وكنتيجة للسياسات والخطط التى انتهجها قطاع الشؤون المالية والاقتصادية المختص بهذا المجال ، لتنشيط وتنمية الإيرادات الذاتية للاتحاد ، فقد ارتفع اجمال الإيرادات المحققة خلال عام ١٩٩١/٩٠ - على سبيل المثال - الى ١٧٨ مليوناً و ٧٥١ ألفاً و ٧٩٦ جنيهها وذلك مقابل إيرادات بلغت ١٤٧ مليوناً و ٩٣٨ ألفاً و ٦٤١ جنيهها خلال عام ١٩٩٠/٨٩ أى بزيادة نسبتها ٨٣ . ٢٠٪ عن العام السابق .

وهذه الإيرادات موزعة حسب الأنشطة المتعددة التالية : ٥١ مليوناً و ٤٦٨ ألفاً و ٩٧ جنيهها من الاعلانات التجارية للاذاعة والتليفزيون بنسبة ٢٨.٧٩٪ من اجمالى الإيراد . وكذلك ٢٨ مليوناً و ٤٤٨ ألفاً و ٩٠٥ جنيهات مقابل تسويق برامج مملوكة للاتحاد وخدمات تسويقية ، وعمليات تسويق برامج الغير ، وإيرادات تسويقية أخرى بنسبة ١٥.٩٢٪ وكذلك ٣٩ مليوناً و ٩٣٠ ألف جنيه مقابل الخدمات الإذاعية المسموعة والمرئية التى تقدم للغير بنسبة ٢٢.٣٤٪ وكذلك ٣٤ مليوناً و ٢٠٧ آلاف و ٦٠١ جنيه مقابل مشغولات داخلية بالتكلفة بنسبة ١٩.١٩٪ وكذلك ٨ ملايين و ٤٦٢ ألفاً و ٥٥٦ جنيه رسوم الاذاعة بنسبة ٤.٧٣٪ وكذلك ٨٥٣ ألفاً و ١٥٨ جنيه من تسويق وإعلانات مجلة الاذاعة والتليفزيون بنسبة ٠.٤٨٪ بالإضافة الى ١٥ مليوناً و ٢٨١ ألفاً و ٤٧٩ جنيهها إيرادات أخرى مقنوعة بنسبة ٨.٥٥٪ (١) .

(١) راجع تفاصيل أكثر حول الشؤون المالية والتجارية فى اتحاد الاذاعة والتليفزيون المصرى فى الكتاب السنوى للاتحاد (١٩٩١/٩٠) مصدر سابق ص ١٩٥ وما بعدها .

ثانياً : النظام التجارى الحر : Commercial System / Private System

لا ترتبط المؤسسات اذاعية المسموعة والمربئية فى ظل هذا النظام بأية رابطة مع الدولة . ويستطيع الأفراد أو المؤسسات والشركات أو الهيئات أو الاتحادات وغيرها تأسيس الاذاعات ومحطات التليفزيون التى تستهدف تحقيق الربح .

وينحصر دور الحكومات فى منح تراخيص العمل للمتقدمين وتوزيع الموجات اذاعية عليهم ، بالإضافة الى الاشراف على محتويات البرامج بحيث تتضمن قدراً - تحدهه الدولة - من برامج الخدمة العامة ، والبرامج الثقافية ، والتعليمية ، والدينية .

أما الموارد المالية لهذه المؤسسات الإذاعية المسموعة والمربئية ، فإنها تتحقق عن طريق الاعلانات التى تتخذ شكل تمويل برامج كاملة ، أو شكل اعلانات متفرقة ، تذاع خلال ساعات البث ، ويبيع ساعات البث ، وإنتاج البرامج التجارية ، والمعلبات اذاعية الأخرى لبيعها وتصديرها ، لذلك فإنها تحقق أرباحاً طائلة .

وفى ظل هذا النظام يوجد أيضاً التمويل اذاعى المسموع والمربئ بطريقتى اشتراكات المستقبلين حيث لجأت اليه محطات اذاعية عديدة ، لكى تقلل من اعتمادها الكلى على الاعلان ، وخصوصاً أنها تؤدى وظائف أخبارية وثقافية للمشارك على مستوى برامجى عال من الجودة شكلاً ومضموناً ، فى نظير اشتراك شهرى أو سنوى يدفعه المستقبل مقابل استهلاكه للخدمات اذاعية . ويدخل المستقبل كشريك فى عملية الانتاج والبث اذاعى بواسطة ما يدفعه من اشتراك يعطى له الحق نظرياً فى المطالبة بتحسين نوعية البرامج التى يرغبها ويحتاجها . وتختلف قيمة الاشتراكات من بلد إلى آخر ، باختلاف الوضع الاقتصادى ودخل الفرد ، ونوعيه البرامج ، ومدى اقبال المستهلك عليها ، وضمن تكلفة البرامج ، ونسبة الربح الذى يرغب مالكون تلك الاذاعات فى تحقيقها .

ويدخل فى تحديد نسبة الاشتراكات ، بعض المؤسسات الحكومية ، أو الاجتماعية نيابة عن المشترك ، الأمر الذى يؤدى الى استتباب سياسة تحديد قيمة الاشتراكات بحيث لا تصبح عرصة للتغيرات التى قد تحدث فجأة . وقد تحصل الاشتراكات وزارة البريد أو المواصلات السلكية واللاسلكية نيابة عن تلك المحطات اذاعية .

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية فى مقدمة الدول التى أخذت بالنظام التجارى الحر ، والموجود حالياً أيضاً فى عدد من دول أمريكا الجنوبية وبعض دول أوروبا مثل موناكو ، وأندورا ، ولوكسمبورج . وكل من استراليا ، وتايلاند ، والفلبين وغيرها ...

وحجر الزاوية لهذا النظام ، هو التنافس بين المحطات لجذب أكبر عدد من الجمهور والمعلنين. ولهذا نحرص هذه الاذاعات على تنويع برامجها ، وتحسينها لاستمالة الجمهور ، لأن المعلن لا يدفع ثمناً لإعلاناته إلا إذا كان متأكداً من أن ما يعلنه يصل الى أكبر عدد من الجمهور .. وتقلب البرامج الترفيهية في هذا النظام ، غير أنها لا تهمل البرامج الاخبارية ، والسياسية ، والثقافية ، وبرامج الخدمة العامة ، لأنها مطلوبة من قبل الدولة بإذاعة قدر من هذه البرامج كما سبق ذكره .

ثالثاً : النظام الاحتكاري (Monopoly System)

في ظل هذا النظام تمنح الدولة حق الاذاعة الى هيئات عامة ، أو خاصة ، تتمتع بقدر كبير من الحرية ، لأن الحكومات لا تديرها ، ولا تتدخل في عملها ، وإنما تقوم بالإشراف عليها فقط ، بواسطة مجلس إدارة تقوم الدولة بتعيين أعضائه . ولا يحق للهيئة المشرفة التدخل في شئون الاذاعة إلا إذا لاحظت مخالفات تمس اللوائح التي تحدد الاطار العام الذي تعمل فيه هذه الاذاعة . ويمكن وصف هذه الهيئات الاذاعية ، بأنها وسط بين الاذاعات التي تقع تحت الاشراف الحكومي التام من قبل الدولة ، وبين الاذاعات التي تعمل على أساس تجارى بحت .

وأوضح مثال لهذا النظام الاحتكاري ، هو نظام هيئة الاذاعة البريطانية (B.B.C) قبل ادخال الاذاعة التجارية ، واذاعتى السويد ، وسويسرا ، وغيرهما من اذاعات دول أوروبا الغربية . وترتبط الهيئات الاذاعية الخاصة والعامة بالدولة ، عن طريق وزارة البرق ، أو البريد ، أو الثقافة ، أو التعليم التي تقوم بالإشراف على السياسة الاذاعية للهيئة ، وعلى مضمون البرامج ، كما تقوم بتحصيل الضرائب المفروضة على أجهزة الاستقبال ، وبعض الدول تحتفظ بحقوقها في الاشراف على الهيئة اما عن طريق امتلاك النصيب الأكبر من أسهم الهيئة التي يساهم المواطنون في امتلاكها أيضاً ، أو عن طريق إحتفاظ لنفسها بعدد كبير من الممثلين لها في مجلس إدارة الهيئة لضمان أغلبية الأصوات .

ويتم تمويل الاذاعة المسموعة والمرئية تحت النظام الاحتكاري ، إما عن طريق تخصيص جزء من ميزانية الدولة لتلك الاذاعات ، وأما عن طريق فرض ضريبة على أجهزة الراديو والتلفزيون . أو فرض ضريبة على استهلاك التيار الكهربائي ، أو تخصيص اعانة حكومية تساهم بها الدولة في تغطية جزء من نفقات تلك الاذاعات . وكانت الاذاعات في ظل هذا النظام لا تسمح بإذاعة الاعلانات ، لأنها تمويل من قبل الدولة ، ولكن معظمها قد اتجهت حالياً الى السماح بإذاعة قدر من الاعلانات .

وإذا أخذنا عملية تمويل هيئة الإذاعة البريطانية (B.B.C) كنموذج لتمويل هيئة خاصة للنظام الاحتكاري نجد أن دستور هذه الهيئة ينص على أنه لايجوز لها أن تقبل أية مساعدة ، أو منحة مالية من أى مصدر . وذلك فهي تعتمد فى تمويل برامجها ونفقاتها على الضريبة التى تفرضها الدولة على أجهزة الراديو والتليفزيون ، وتجمعها وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .

كما استطاعت الهيئة أن تستقل مودداً آخر لدخلها من بيع المجلات والكتب التى تصدرها مثل مجلة (Radio Tims) ^(١) التى تنشر البرامج الأسبوعية للراديو والتليفزيون ، بالإضافة الى الاعلانات والأبواب الخفيفة . وهناك مجلة أخرى باسم (المستمعون The Listener) وهى أقل انتشاراً من السابقة على الرغم من أنها توزع عالمياً . وتحتوى على مقالات ، نقد ، وموضوعات تدور حول البرامج المذاعة ، ونصوص بعض الأحاديث والمناقشات التى تمت اذاعتها .. وكذلك مجلة (B.B.C. English Radio and television) وهى مجلة شهرية خاصة بالذين يتابعون برامج تعليم اللغة الانجليزية عن طريق الراديو والتليفزيون .

ويوجد مصدر آخر لدخل هيئة الإذاعة البريطانية ، وهو دخلها من مؤسسات الراديو والتليفزيون التى أنشأتها لأغراض تجارية ، تتولى إنتاج وتسويق البرامج والأفلام ، والاسطوانات ، والتسجيلات عالمياً ، أو تأجيرها مقابل رسوم معينة . أما الإذاعة التجارية البريطانية (I.B.A) والمعروفة باسم مؤسسة الإذاعة المستقلة فيتم تمويل برامجها عن طريق دخلها من الاعلانات التى تبثها على موجاتها .

رابعاً : النظام المختلط (Pluralistic System)

تلجأ بعض الدول - نتيجة لظروفها الاجتماعية - الى الأخذ بكثير من نظام اذاعي ، بمعنى أنها تأخذ بالنظام المزدوج . أو قد تلجأ الى الأخذ بكثير من نظامين ، ويطبق على هذا النظام المتعدد اسم النظام المختلط .

وفى هذه الحالة تمتلك الدولة هيئة اذاعة رسمية . كما أنها تعطى للهيئات العامة والخاصة ، والأفراد ، والجماعات ، حق امتلاك مؤسسات اذاعية أخرى ، بموجب اتفاقات تحدد فيها حقوق

(١) وكان العدد الأول من هذه المجلة قد صدر فى عام ١٩٧٣ لنشر برامج الإذاعة ، بعد أن رفضت الصحف اليومية فى ذلك الحين نشر هذه المعلومات خوفاً من مناقشة الإذاعة لها

وواجبات كل من النواة والاذاعة .

وأفضل مثل لهذا النظام هو (هيئة الاذاعة الكندية)^(١) (C.B.C:Canadian Broad-casting Cprporation) حيث تعمل المحطات الخاصة ، جنباً إلى جنب مع هذه الهيئة الرسمية . وتتشر المحطات المملوكة للأفراد والهيئات الخاصة فى المناطق الالهة بالسكان ، بينما تقوم هيئة الاذاعة الكندية الرسمية بتغطية جميع المناطق الجغرافية ، وخدمة المواطنين جميعا .

ومن ناحية التمويل ، فإن هيئة الاذاعة الكندية الرسمية ، تعتمد فى دخلها على مصدرين رئيسيين هما : المنحة المالية التى تمدها الحكومة بها سنويا . والاعلانات التى تبيعها ، والتى تظهر إما على شكل اعلانات متفرقة (Spots) أى نذاع بين البرامج وخلالها ، واما على شكل تمويل لبرنامج كامل ، أو لجزء من برنامج يعطى المعلن خلاله عن نفسه .

وجدير بالذكر أن هيئة الاذاعة الكندية الرسمية تقوم بالاتفاق على المحطات الاناعية التى تمتلكها من مذين الموردين السابق ذكرهما .

وكانت الحكومة الكندية فى بادئ الأمر تفرض ضريبة سنوية على أجهزة استقبال الاذاعة الصوتية ، ولكنها ألغتها عام ١٩٥٢ وفرضت بدلا منها ، ضريبة على أجهزة الراديو والتليفزيون الجديدة ، وهذه أيضا تم إلغاؤها فى الأخرى .

أما المحطات التجارية المنضمة لشبكة هيئة الاذاعة الكندية الرسمية ، والتى تعتبر جزءاً هاماً من هذه الشبكة ، فلا تشارك فى المنحة الحكومية بطريق مباشر ، وإنما تستفيد هذه المحطات الخاصة من انضمامها الى شبكة هيئة الاذاعة الكندية الرسمية ، بأنها تحصل منها على ساعات محددة من برامجها أسبوعياً دون مقابل . وفى حالة تمويل أحد المعلنين أو مجموعة من المعلنين لهذه البرامج ، فإن المحطة المنضمة تحصل على جزء مما يدفعه المعلن .

وجدير بالذكر أن دخل هذه المحطات الخاصه المنضمة يعتمد بالدرجة الأولى على الاعلانات التى تذيعها . أما المحطات الاناعية الخاصة غير المنضمة لشبكة هيئة الإذاعة الكندية ، فإنها تعتمد اعتماداً كاملاً فى تمويلها على الاعلانات التى تذيعها .

* * *

(١) تأخذ دول أخرى ، أيضاً مثل اليابان بهذا النظام ، حيث يوجد بها هيئة اذاعة رسمية ، وإلى جانبها عشرات من الشركات الاذاعية المسموعة والمرئية .

المبحث السادس

التوظيف والتدريب في المؤسسات الاعلامية (١)

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنشأة أمر واجب وضروري . وسوف تبقى قيمة الانسان ، وأثره في تحقيق نجاح المشروع كبيرة ، مهما تقدمت الطرق الفنية ، والآلية . وإذا كان من السهل اقتراض رأس المال في حالة نقصانه ، وإذا كان أيضا من السهل شراء الآلات في أقصر فترة ممكنة ، فمن الصعوبة تبخير الأيدي العاملة المطلوبة ، بالكفاية المرغوبة ، إلا بعد وقت طويل قد يمتد لعدة سنوات .

ومن هنا فإن مهمة الإدارة في هذا المجال ، تكاد تتركز في جانبين رئيسيين : أولهما : توظيف الكفاءات المتأهلة دون أى اعتبار للعوامل الشخصية أو الواسطة والمحسوبة ، ثم محاولة الحفاظ بكل الوسائل على الأيدي العاملة التي تم توظيفها ، والعمل على إيجاد صف ثان بالنسبة لكل المستويات الادارية ، حتى لا يحدث أى ارتباك في حالة استقالة موظف ، أو وفاته ، أو نقله ، أو لأي سبب آخر .

والاسلام يدعو إلى اسناد الوظائف الى ذوي الكفاية والتزامة والقوة ، عملا بقوله تعالى « ان خير من استأجرت القوى الأمن » (القصص أية ٣٦) .. ولقد ألزم الاسلام ولاية الأمور باختيار الاصلح لشغل الوظيفة ، وفي ذلك يقول الرسول الكريم : « من ولي من أمر المسلمين شيئا ، فولى رجلا وهو يجد من هو اصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله ورسوله » .. كما يقول عليه الصلاة والسلام « أيما رجلا استعمل رجلا على عشرة أنفس ، وهو يعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل ، فقد غشى الله ، وغشى رسوله ، وغشى جماعة المسلمين » .

فالقواعد القانونية في النظام الاسلامي تركز على اتخاذ الصلاحية أساساً لهذه التولية ، وإذا وقع الاختيار على رجل صالح ومشهود له بالكفاية ، علماً بأن من بين المتقدمين من هو اصلح منه ، فإن الاختيار في هذه الحالة يكون قد خالف أصلاً تشريعياً في الاسلام .

(١) مصادر هذا البحث بمطليحة هي كتب : الإدارة في الاسلام - مصدر سابق ص ٨٠ - ٨٥ و ٨٩ و ١١١ وكذلك الإدارة العامة - مصدر سابق ٢٩٠ و ٢٩٢ و ٢٩٨ - ٤٠١ وكذلك إدارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ، مصدر سابق ص ٢٢٧ - ٢٤٤ وكذلك الكتاب السنوي (١٩٩١ / ٩٠) لاتحاد الاذاعة والتليفزيون - مصدر سابق ص ٢٢٣ - ٢٢٤ وكذلك لائحة مؤسسه دار التحرير للطبع و النشر المصرية مصدر سابق .

• وتتفدياً لقاعدة الأصلاح قبل الصالح في التعيين للوظيفة ، فقد رفض رسول الله صلى الله عليه وسلم اسناد الوظيفة لجرد طلبها ، أو محاباة للصحابي الجليل أبي ذر الغفاري رضي الله عنه وأرضاه ، لأن فيه ضعفاً . هذا بالرغم مما ورد على لسان الرسول في وصفه أبي ذر حين قال : « ما أظلت الخضراء ، ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبي ذر » .. وخلاصة هذا الحديث أن معيار الاختيار للأشخاص يتلائم مع طبيعة العمل الذي سوف يوكل إليهم .

والجانب الرئيسي الثاني : الذي تتركز فيه مهمة الإدارة يتعلق بعملية تدريب الموظفين . فلا يكفي أن يتم اختيار أكفأ المتقدمين وأصلحهم لشغل الوظائف ، بل يجب أن يهيأ لمن يشغل الوظيفة التدريب الكافي الذي يصل بالموظف إلى أعلى درجة من الكفاية ، في أقصر وقت ممكن . والاسلام يعتبر العلم منطلقاً لاكتساب القدرات المختلفة من عقلية وبدنية ، والتدريب في سائر مجالات العمل والحرف ، انواع من العلم لأداء العمل الذي مجده الاسلام ، وأشاد به رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله : « ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده ، وإن نبي الله داود عليه السلام كان بائكاً من عمل يده » .

ولقد إهتم الاسلام بتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكل اليهم وأخذ النبي صلى الله عليه وسلم على عاتقه اعداد العاملين بدولة الاسلام الأولى ، اعداداً يؤهلهم لملة مناصبهم بإدارة واقتدار . فبدأ بتدريب الفقهاء ، ويحث بهم إلى الأمصار ليعلموا الناس دينهم .

ورأى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ان اتساع الفتوح يقتضى بأن يتعلم بعض أصحابه صنعة الدبابات والمجانيق ، أى صنائع القتال . فأرسل الى جرش اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها هناك . وكان اذا سقط في يد رسول الله صلى الله عليه وسلم أحد أذكياء المشركين أبقي عليه في الغاب ، لعل في حياته ما يستفيد منه الاسلام اذا أسلم . وكان عليه الصلاة والسلام يسمح باستخدام النساء في غزوانه ، فيتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ، ويطهين الطعام ، ويتولين سقى الماء . كما اهتم الخلفاء الراشدون بتنمية المعرفة لدى عمالهم في الولايات والاقاليم وقد كانت المينة المنورة أشبه بمدرسة يخرج فيها القضاة والعمال القادة والأفراد .

والمؤسسات الاعلامية لاتختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى في هذا الصدد . وتعرض في الطلبين التاليين ، بشئ من التوضيح لكل من هذين الجانبين الرئيسيين وهما التوظيف والتدريب في المؤسسات الاعلامية .

المطلب الأول

التوظيف في المؤسسات الاعلامية

يعتبر التوظيف واحداً من الأنشطة الهامة التي تباشرها القيادة في أي مؤسسة إعلامية . ويقوم المدير أو رئيسي التحرير مثلاً بالاشراف على هذا النشاط اشرافاً مباشراً ، فيما يتعلق باختيار موظفية ، وخاصة الذين سيعملون في أجهزة التحرير والبرامج ، وذلك حرصاً منه على أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب وقد يفوض بعض مساعديه في توظيف المستخدمين الأقل شأناً ، ولكن القرار النهائي يظل في يده .

وعملية الاختيار تعنى الحصول على الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة الاعلامية ، ويتضمن ذلك اختيار الأصلح من بين المتقدمين في ضوء الاختيارات المختلفة ، والمؤهلات التي تتوافر فيمن يتقدم لشغل الوظيفة ، ويشمل ذلك المتقدمين من خارج المؤسسة ، أو من داخلها . فعملية الاختيار بمعناها الواسع لا تشمل الاختيار من بين المتقدمين الجدد فقط ، بل من بين العاملين بالمنظمة ، والذين يمكن ترقيتهم ، أو نقلهم لشغل الوظيفة .

ولعملية الاختيار والتعيين أهمية كبرى ، سواء للموظف أو للمؤسسة ، فلكل وظيفة احتياجاتها ، وشروط شغلها . ولكل فرد قدراته ، ومؤهلاته ، وصفاته . ولذلك تظهر أهمية انتقاء الشخص المناسب للوظيفة ، بواسطة الاختيار السليم ، ثم تخصيصه للوظيفة أو تعيينه لها . وعندما يتسع الفارق بين متطلبات الوظيفة ، وبين الامكانيات المحدودة للفرد ، لا يمكن ضمان أداء الوظيفة بالدرجة المطلوبة ، مما يسبب مشكلات لجهة العمل ، والفرد شاغل الوظيفة في أن واحد . فالأولى لا تستطيع تحقيق أهدافها ، والثاني يشعر بالاجباط .

وبتم عادة التوظيف للمراكز الشاغرة من خلال أسلوبين :-

- (١) الأسلوب الأول : يتم عن طريق الاعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الاعلام المختلفة ويتم عملية اختيار الموظفين بعدة ، مراحل في هذا الأسلوب ملخصها ما يلي :-
 - (١) تقدم طلبات الالتحاق من جانب راغبي شغل الوظائف على استمارة خاصة والفرض منها الحصول على بيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة .
 - (٢) يتم فحص طلبات الالتحاق ، وذلك لاستبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط

الأساسية لشغل الوظيفة .

(٣) يتم تحديد موعد اختيار أصحاب الطلبات التي استوفت الشروط الأساسية .

(٤) تجرى اختبارات ، ومقابلات ، وامتحانات التوظيف المختلفة على المتقدمين ، لاختيار

أصلهم لشغل الوظيفة الشاغرة .

(٥) يعين الفرد الذى يجتاز امتحانات التوظيف فى التوظيفة ، ويكون تحت الاختبار سنة ،

أو أقل أو أكثر حسب النظام المعمول به . ومن المفروض أنه بعد انتهاء المدة المحددة يتم تثبيت

الفرد فى الوظيفة اذا ثبتت صلاحيته ، أو يتم نقله إلى وظيفة أخرى اذا لم يكن صالحاً فى الوظيفة

التي عين عليها . وقد يقترح فصله اذا تبين عدم صلاحيته لشغل الوظائف المتاحة .

(ب) الأسلوب الثانى للتوظيف ، يتم عن طريق الاتصال المباشره ببعض الكفاءات

المشهورة فى مجال اختصاصها ، وعرض فرصة العمل عليها .

وتوجد طريقتان للـ الشواغر فى المؤسسات الاعلامية فى المراكز القيادية ، والتنفيذية :

احدهما يتم بطريقة بعض العاملين فى المؤسسة الاعلامية للـ ذلك الشاغر من داخل المؤسسة

ذاتها .

وثانيتهما : تتم من خارج المؤسسة ، والذى يمكن أن يتم إما بالاعلان فى وسائل الاعلام

المختلفة ، أو بالاتصال المباشر بالكفاءات المشهورة فى مجال تخصصها . كما أو ضحنا من قبل .

وشواغر المراكز العليا فى المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى ، الحكومية أو شبه

الحكومية ، يتم ملؤها مباشرة من الدولة . ويكون التعيين فى أغلب الأحيان له مبررات سياسية ،

أكثر من كونها ادارية أو فنية .

وتضع معظم المؤسسات الاعلامية عدداً من الشروط التى يجب أن تتوفر فى مستخدميها .

ويمكن تقسيمها الى نوعين أساسيين : شروط عامة .. أو شروط خاصة .

(أ) الشروط العامة : تقتضى أى مؤسسة اعلامية ، مجموعة من المعايير والمواصفات

التي يجب أن تتوفر فى أى مستخدم . ومثل هذه الشروط قد تتعلق بالعمر ، والسلوك ، والصحة ..

إلخ .

وعلى سبيل المثال تشترط مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر المصري الشروط التالية فى

مستخدميها : -

(١) أن يكون حسن السير والسلوك .

- (٢) ألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية أو جنحة مخلة بالشرف .
- (٣) ألا يقل سنه عند التعيين عن سبع عشرة سنة كاملة فيما عدا التلمذة الصناعية .
- (٤) أن يكون لائقاً طبيياً لشغل الوظيفة أو العمل المرشح له .
- (٥) أن يكون متمتعاً بجنسية جمهورية مصر العربية .
- (٦) أن يكون مقيداً بجدول نقابة الصحفيين ، فيما يتعلق بالصحفيين المحترفين . وأن يكون مستوفياً لكافة الشروط المقررة في القانون رقم (١٥٦) لسنة ١٩٦٠ الخاص بتنظيم الصحافة ، وبما استجد أو يجد من قانون المجلس الأعلى للصحافة . وفيما عدا البند (٢) والبند (٦) يجوز إعفاء المرشح للعمل من الشروط لضرورة تقتضيها مصلحة العمل ، وذلك بناء على قرار المسئول المباشر ، وبعد موافقة مجلس الإدارة .
- كما تطالب نفس المؤسسة بضرورة استيفاء مسوغات التعيين التالية .
- (١) المؤهل العلمي أو ما يدل عليه .
- (٢) شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها .
- (٣) عدد من الصور الشخصية .
- (٤) اقرار بأنه لا يعمل في جهة أخرى .
- (٥) صحيفة الحالة الجنائية .
- (٦) شهادة المعاملة العسكرية طبقاً للقانون .
- (٧) شهادة القيد بمكتب التوظيف والتخديم سارية المفعول .
- (٨) شهادة التأهيل المهني بالنسبة للعاجزين .
- (٩) اقرار بالحالة الاجتماعية .
- (١٠) البطاقة الشخصية أو صورتها ، أو البطاقة العائلية أو صورتها .
- (١١) شهادات الخدمة السابقة إن وجدت ، أو اقرار بعدم سابق الخدمة في أى عمل آخر .
- (١٢) شهادة القيد في جدول نقابة الصحفيين ، أو وجوده تحت التمرين ، أو يحمل المسوغات التي تؤهل للانضمام للنقابة .
- (١٣) أن يكون ملماً بالقراءة والكتابة .
- (١٤) ما قد تستلزمه القوانين واللوائح من رخص لمزاولة العمل الذي سيقوم به المرشح
- (ب) الشروط الخاصة : وهذه الشروط ترتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة الوظيفة المطلوبة .

مثل مستوى دراسي أو تخصص معين ، وسنوات خبرة محددة تكون مطلوبة في المرحش . وبعد التعيين فإن الشخص يكون عادة في مرحلة اختبار تختلف مدتها من مؤسسة الى أخرى وهي مرحلة تعتبر جزءاً من مراحل الاختيار للوظيفة وبعد انتهاء هذه المدة يتم تثبيت الشخص في الوظيفة اذا ثبتت صلاحيته ، أو يتم نقله الى وظيفة أخرى اذا لم يكن صالحاً في الوظيفة التي عين عليها . وقد يقترح فصله وانهاء خدماته اذا تبين عدم صلاحيته لشغل الوظائف المتاحة ، وذلك بناء على تقارير رؤسائه .

وفي ضوء المنظور الاسلامي .. فقد كان معمولاً بنظام التعيين تحت الاختبار في عهد الخلفاء الراشدين ، ويروى أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه ، قال لأحد عماله : « إني قد عينتك لأبوك ، فإن أحسنت زدتك ، وإن أسأت عزلتك » .

وكان الولاة يعطون عهد تعيين يحمل خاتم الخليفة ، ويحتوى على أمر بتصبيهم ، وتحديد سلطاتهم ، ومسئولياتهم . وكان عهد التعيين هذا لا يكتمل إلا بإعلانه على جمهور المسلمين ، وذلك بقراعه على الملا في المسجد ، حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاة ، وحدود هذه السلطات ، والصلاحيات . كما كان على الولاة أن يقدموا عند تعيينهم قائمة بكل ما يملكون من عقار ومال ، وهو ما يسمى في العصر الحاضر ، باقرار الذمة المالية . وكان عمر رضي الله عنه وأرضاه يهدف من ذلك إلى تسهيل مهمة المحاسبة والمساطة للوالى عن أية زيادة في ممتلكاته وثرواته ، قد تكون أسبابها استغلال نفوذه ومنصبه .. وبذلك يكون سيدنا عمر رضي الله وأرضاه ، قد بلغ شأوا من الكفاءة الادارية ، والحفاظ على الأموال العامة ، لم يبلغها أى نظام ادارى حتى عصرنا الحاضر .

المطلب الثاني

التدريب في المؤسسات الاعلامية

يعتبر التدريب عنصراً هاماً في رفع كفاءة الموظفين ، وهو مكمل في الوقت نفسه لعملية التوظيف ، فلا يكفي أن يتم اختيار أكفأ المتقدمين لشغل الوظائف ، بل يجب أن يهيأ لمن يشغل الوظيفة المزان الكافي ، الذي يصل بالموظف إلى أعلى درجة من الكفاية في أقصر وقت ممكن . حيث أن الاستعداد الشخصي ، والمهارات الخاصة تحتاج إلى صقل ، وتدعيم ، ولا تضمن بمقردها إجادة القيام بالعمل .

وعملية التدريب لا تنفصل عن عملية الاختيار ، بل إن هناك علاقة وطيدة بينهما ، فالاختيار الجيد للموظفين يُسهل ، أو يُيسر من مهمة التدريب ، سواء من حيث توفير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف أو من حيث تحديده للنواحي التي تحتاج إلى صقل وتدعيم بواسطة التدريب . كما أن ترك العناصر الصالحة بدون تدريب وتمارين ، يؤدي في الغالب إلى طبعها بطابع الروتين ، وتخفيض كفاءاتها ومقدرتها على الابتكار ، بما يفقد عملية الاختيار قيمتها .

أهداف التدريب : بصفة عامة يمكن القول ان هناك ثلاثة محاور رئيسية تدور حولها الأهداف التفصيلية للتدريب ، وهي : اكساب المتدرب المعلومات .. وتنمية مهاراته في التطبيق واكسابه مهارات جديدة ... وتغيير اتجاهاته باعتبارها مؤثرة على السلوك . وهناك عدة أهداف للتدريب من أهمها ما يلي :-

(١) يهدف التدريب إلى إحداث تغيير على الموظف يجعله يمارس الأنشطة المتعلقة بواجبات وظيفته بطريقة معينة ، أو بأسلوب معين ، عن اقتناع وبعث تلقائي من نفسه ، ويؤدي ذلك إلى إحداث تغيير على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بكيفية تنفيذ البرامج .

(٢) قد يكون هدف التدريب رفع كفاءة الموظف في أدائه لعمله ، بما يحقق الفائدة التي تعود عليه وعلى المؤسسة ، وعلى المستفيدين من الخدمة التي تقدمها .

(٣) يستهدف التدريب زيادة المعرفة عند الموظف ، فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، وواجبات ومسؤوليات وظيفته ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى . كما قد يستهدف زيادة المعرفة عند الموظف فيما يتعلق بأساليب العمل الجيدة . وأي تغييرات تطرأ على ظروف العمل بالمؤسسة .

(٤) يهدف التدريب إلى تنمية المهارات الخاصة بالتعامل مع الآخرين ، أو بمعنى آخر التدريب على فعالية العمل الجماعي .

(٥) يهدف التدريب أيضا إلى تحقيق أهداف اقتصادية ، فيما يتعلق بتقليل تكاليف أداء الوظيفة ، من حيث الأدوات ، والامكانيات المستخدمة ، والوقت ، وكيفية تقليله ، وما إلى ذلك من عناصر تؤثر على التكلفة .

(٦) قد يركز التدريب على اعداد الموظفين الجدد لشغل الوظائف . وأيضاً إعداد الموظفين لشغل وظائف أعلى عند ترقيةهم .

أنواع التدريب : يتم التدريب للموظفين الجدد والقدامى على السواء ، إلا أن الهدف من التدريب يختلف في كل حالة ، وبالتالي يحدد هذا الاختلاف نوع التدريب . ويمكن أن تحتاج المؤسسة إلى التدريب في الأحوال التالية : -

(١) **بالنسبة للموظفين الجدد :** ويقصد بهم الموظفين الجدد على الوظيفة ، حيث يشمل ذلك الذى يلتحق بالمؤسسة لأول مرة ، والموظف الذى يعمل بالمؤسسة ولكنه سيرقى الى وظيفة جديدة .

(أ) بالنسبة للموظف الجديد الذى يلتحق بالمؤسسة لأول مرة ، هناك التدريب الأولى أو الابتدائى العام ، الذى يزود الموظف بمعلومات عامة عن المؤسسة ، وتنظم العمل بها . وهناك التدريب الأولى المتعمق الذى يلى النوع السابق ، حيث يركز فيه على الوظيفة ، وكيفية القيام بها ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى . وقد يأخذ هذا النوع صورة التدريب العملى أو التدريب أثناء العمل ، والذى يقوم به الرئيس عادة لمقرئسيه ، أو الذى يقوم به الموظفون القدامى نوى الخبرة ، للموظفين الجدد على الوظيفة .

(ب) أما بالنسبة للتدريب السابق للترقية ، فإن الموظف الذى يرقى الى وظيفة أعلى ، يحتاج الى تدريب عن كيفية القيام بهذه الوظيفة . ولهذا فهناك التدريب السابق للترقية ، وقد يستتبعه التدريب أثناء العمل أيضا .

ويتم التدريب بالنسبة للموظفين الجدد على الوظيفة فى هذين النوعين السابقين داخل المؤسسة ذاتها .

(٢) **بالنسبة للموظفين القدامى :** يحتاج الموظف إلى التزود بنواحي المعرفة الجديدة فى مجال وظيفته ، حتى يتمكن من القيام بها بكفاءة مناسبة . وإذ ذلك فهناك التدريب للموظفين

المستمرين في وظائفهم الحالية ، وذلك في الأحوال التالية : -

(أ) تنمية المهارات الفعلية لدى المستخدمين ، لتقديم أداء أفضل . ويتم التدريب على هذا النوع من داخل المؤسسة ذاتها . وذلك حينما يشعر المدير بأن مهارات مستخدميه أقل من المستوى المطلوب ، ومن ثم تقدم لهم برامج عملية ، أو نظرية ، أو كلاهما معاً ، لرفع مستوى أدائهم .

(ب) تدريب المستخدم على مهارة جديدة لم يخبرها من قبل داخل المؤسسة ، بالإضافة الى مهاراته الأصلية . وهذا النوع من التدريب يتم أيضا - مثل النوع السابق - من داخل المؤسسة ذاتها . ويتحقق ذلك عندما ترى المؤسسة أن مستخدميه يمكنهم أن يجمعوا أكثر من مهارة واحدة - إذا كانت المهارات متقاربة - مما يتيح لها البدائل فيما يتعلق بالمهارة الواحدة .

(ج) تدريب المستخدم على تكنولوجيا جديدة أدخلتها المؤسسة وهذا النوع يتم التدريب عليه من قبل بائع التكنولوجيا ذاته ، أى من خارج المؤسسة ، وذلك لأن عملية استخدام التكنولوجيا بكفاءة يتطلب وجود كادر فنى قادر على التعامل مع الأجهزة والمعدات الجديدة ، ومعرفة خصائصها ، والاستفادة القصوى مما تتيحه إمكاناتها ، وهذا يستدعى تدريب مستخدمى المؤسسة عليها ، وعلى النمط الجديد الذى تم ادخاله الى المؤسسة لكي يستطيعوا التكيف معه .

وتقوم المؤسسات الاعلامية عادة بأعداد ثلاثة أنواع من الدورات التدريبية ، وذلك ضمن اطار أنواع التدريب السابق الحديث عنها .

(١) **الدورات التحريرية :** فى الاذاعتين المسموعة والمرئية ، والصحافة ، مثل دورات متخصصة للمحررين فى شئون الأخبار . وقد يأخذ ذلك صورة التدريب العملى ، أو التدريب أثناء ممارسة العمل - كما سبق ذكره - ويقوم به عادة الرؤساء المباشرين فى كل تخصص ، أو الموظفون القدامى ذوي الخبرة وقد يقوم به خبراء متخصصون .

(٢) **الدورات الفنية :** فى الاذاعتين المسموعة والمرئية والصحافة أيضا ، بحيث تقوم بتأهيل مستخدميها داخل المؤسسات ذاتها ، أو من خارجها من قبل بائع التكنولوجيا ، للتعامل مع الماكينات ، والمعدات الالكترونية ، أو لتدريبهم على مهارات فنية مثل التصوير ، والتصميم والطبع والاخراج .. إلخ .

(٣) **الدورات الادارية :** فى الاذاعتين المسموعة والمرئية والصحف ، بحيث تقوم بتدريب مستخدميها على الشؤون المالية ، والادارية ، والتنظيمية والتخطيطية ، والبرامج القيادية والاشراقية والمكتبية وغيرها ..

وفى أنواع الدورات الثلاث السابقة قد يقوم بالتدريب ادارات خاصته به داخل المؤسسات ذاتها ، أو من خلال المعاهد التى تنشئها تلك المؤسسات وتتبع لها مباشرة .
وبالنسبة للدول العربية بصفة عامة ، فغالباً ما تشترك مؤسساتها الاعلامية بتدريب كوادرها من خلال دورات تشرف عليها منظمات إقليمية مثل اتحاد الاذاعات العربية ، واتحاد الصحفيين العرب وغيرها .

وعلى سبيل المثال التطبيقى تقوم معاهد التدريب باتحاد الاذاعة والتليفزيون فى جمهورية مصر العربية ، من خلال شعب ثلثة (تدريب اذاعى - تليفزيونى-ادارى) بأعداد العاملين فى مختلف المجالات بهدف الارتقاء بمعدلات الأداء خاصة البرامج ، وإعداد الكوادر والقادة فى كافة القطاعات .

وتحرص معاهد التدريب بالاتحاد على التطوير المستمر لمناهج التدريب ، وابتهاج أسلوب أكثر تطبيقاً فى مجال الدراسة . وخلال عام ١٩٩١/٩٠ - على سبيل المثال - عقدت ٢٩ دورة تدريبية تناولت شتى المجالات الاعلامية المختلفة . فقد عقدت كل من شعبتى التدريب الاذاعى والتليفزيونى دورات تثقيفية وتخصصية ومكثفة فى اللغة العربية والإلقاء لذيمنى ومقدمى البرامج فى الاذاعة والتليفزيون ، ودورات تخصصية للأخبار والبرامج الاخبارية . ودورات تخصصية فى الاخراج وانتاج البرامج . ودورات فنية عامة . ودورات خاصة بالبرامج العلمية بالاذاعة والتليفزيون بالتنسيق مع أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا وتمويل منها .

وعقدت شعبة التدريب الادارى فى هذا الاطار دورات تدريبية داخل الشعبة منها دورة تدريبية عامة فى الشئون المالية ، والادارية ، والتنظيمية لجملة المؤهلات المتوسطة ، ومثلها لحملة المؤهلات العليا . ودورة تخصصية للتخطيط الاعلامى ، ودورة تخصصية للاتصالات الخارجية والعلاقات الدولية .. وفى خارج الشعبة عقدت دورات القادة الاداريين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة . ودورات البرامج القيادية والاشرفاية والمكتبية بمركز التدريب الادارى . ودورات فى اللغة الانجليزية باكاديمية السادات ، وجامعة عين شمس ، والمعهد البريطانى بالقاهرة ، والجامعة الأمريكية بالقاهرة .

المبحث السابع

التمثيل والتفاوض في المؤسسات الاعلامية^(١)

يعتبر خبراء الادارة التمثيل أحد وظائف الادارة بالمؤسسات ، وذلك لأن المديرين يقضون وقتاً طويلاً من ساعات عملهم ، يمثلون مؤسساتهم في الحديث مع جماعات ، وأفراد ، داخل المؤسسة وخارجها . ويختلف مستوى تمثيل المؤسسة باختلاف درجة المسؤولية الملقاة على عاتق المدير . ويقوم المديرين بتمثيل مؤسساتهم بالتفاوض مع الحكومة ، ومؤسسات أخرى ، وبنوك ، وبنقات عمال ، وزيائن وغير ذلك .

والدور التفاوضي للمديرين يشكل محور القيادة ، لأنها تؤثر على مستوى الابتكار لديهم . ذلك أن كثيراً من الأمور التي تعنى بها الادارة هي حل المشكلات ، والتعاون بين الموظفين والمؤسسات الأخرى ، ورفق معنويات مستخدميه . ومثل هذه الأمور تحتاج إلى ابتكار في الحلول من خلال التفاوض .

ويمكن القول إن تمثيل المؤسسات الاعلامية ، تأخذ الأشكال التالية : -

(١) تمثيل المؤسسة في عقد صفقات لها مع مؤسسات أخرى مشابهة في النشاط ، أو شركات أخرى للتزويد بالمواد الخام ، أو شراء آلات وتكنولوجيا حديثة .
(٢) تمثيل المؤسسة في التفاوض مع الحكومة ، أو وزارة الاعلام ، أو القضاء ، طبقاً لقوانين المطبوعات السائدة في بلد المؤسسة الاعلامية .

(٣) تمثيل المؤسسة في المؤتمرات ، والندوات المهنية والفنية والعلمية .

(٤) تمثيل المؤسسة في اللقاءات العامة ، والتي تهدف الى تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور ، وهي وظيفة من وظائف العلاقات العامة .

(٥) تمثيل المؤسسة في قضايا المستخدمين ، والتي قد تستدعي التفاوض مع النقابات المهنية .

ويحتاج التمثيل ليكون ناجحاً إلى قدرات اتصالية ، ليكسب بها المدير جواته التفاوضية . وذلك يعنى أن المدير يجب أن يأخذ في اعتباره أشتاد المناقشة ، أن يحقق الحد الأعلى من الاهداف

(١) ادارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي ، مصدر سابق ص ٢٤٥ - ٢٤٧ .

فى اطار الظروف المتاحة . وحينما يكون هناك تناقض فى الأفكار أثناء المناقشة ، فان المدير يجب أن يعتبر ذلك طبيعياً فى عملية التفاوض . ذلك أن وجود التناقض يعتبر قوة ايجابية فى الاتصال ، كما أنه عنصر عام فى المجتمع .

وإذا أخذنا مثالا للتمثيل والتفاوض فى طرف عادة ما يعتبر أصعب أنواع المفاوضة ، وهو التفاوض مع المستخدمين فيما يتعلق بشروط العمل ، والأجور ، والامتيازات الواجب توافرها ، حيث توجد نقابات للصحفيين ، ونقابات لعمال المطابع مثلاً ، بينما يخضع موظفو وعمال الاذاعة والتليفزيون لنظام المستخدمين الحكومى . وحينما يتم التفاوض مع هؤلاء المستخدمين ، فإنه يأخذ شكلين : تفاوض جماعى ، وتفاوض فردى .

والتفاوض الجماعى هو اجراء حوار ومساومة بين الادارة والعمال ، الذين يشتركون فى المفاوضات من خلال معقلين عنهم ، يخولونهم صلاحية التفاوض ، والاتفاق باسمهم . وهو بهذا يكون عكس التفاوض الفردي ، الذى يتم عادة بين صاحب العمل ، وبين الفرد العامل دون بقية زملائه العاملين فى المؤسسة .

وفى العادة ما يتم التفاوض الجماعى مع الادارة ، بناء على دعوة من نقابات العمال ، التى تمثل العاملين فى المؤسسة . ويتوقف نجاح عملية التفاوض مع الادارة على قبول الادارة بدور النقابة كممثل للعاملين . ونجاح عملية التفاوض هذه تتطلب توفر صدق النية فى التفاوض ، للخروج باتفاق يرضى الطرفين . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استماع الطرفين لآراء بعضهما . والقبول بمناقشة أوجه الاختلاف أو التناقض ، وإن عدم صدق النية قد يؤدي الى سوء الفهم ، الذى سيزيد من حدة التناقض بين المتفاوضين .

وفيما يلى بعض الخطوات الرئيسية الهامة فى عملية المناقشة : -

- (١) عرض دقيق لطبيعة المشكلة ، وحجمها ، وتوفير المعلومات حولها .
- (٢) تحديد أسباب المشكلة .
- (٣) تحديد الهدف الذى سيحققه حل المشكلة .
- (٤) تقدير حدود قدرة الجماعة على حل المشكلة وتنفيذ ذلك .
- (٥) اقتراح حلول ممكنة متعددة .
- (٦) اختيار الحلول ، فى مواجهة الأهداف ، والقيود .
- (٧) تقبل حل نهائى للمشكلة .

(٨) وضع الحل في المجال العملي .

ولاشك في أن أهم ما يجب أن يمتلكه المفاوض ، هو قدرته على المناقشة لحل المشكلات التي تواجهه مع الآخرين ، أو من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح مؤسسته .
وتخضع عملية التفاوض إلى مهارات شخصية يجب أن تتوافر في المدير ذاته . ذلك أن قدرته على ادراك الحدود التي يمكنه بها أن يقدم تنازلات - مثلا - في الوقت الذي يضمن مصلحة مؤسسته على المدى البعيد ، يعتمد على بُعد الرؤية لديه .
ومهما قيل عن التمثيل والتفاوض ، فإنهما عصب الإدارة الناجحة ، لأنه من خلالهما يتم تحقيق اتصال المؤسسة بالعالم الخارجى حولها ، ومن خلال هذا الاتصال ، ومدى فعاليتها ، يمكن للإدارة أن تحقق مكاسب لها وللمؤسسة ، أو تخسر الكثير إذا فشلت في تمثيل مؤسستها كما يجب ، أو فشلت في المفاوضة لصالح تلك المؤسسة .

* * * * *

* * * *

*

قائمة المراجع

- * ابراهيم إمام (دكتور)
- وكالات الأنباء (القاهرة - دار النهضة ١٩٧٢)
* ابراهيم الداوقى (دكتور)
- نظرة فى إعلام العالم الثالث من خلال الأنظمة الإذاعية فى الدول النامية - (بغداد - مركز التوثيق الاعلامى لدول الخليج العربى ١٩٨٢)
* اتحاد الإذاعة والتليفزيون - جمهورية مصر العربية
- الكتاب السنوى ١٩٩٠ / ١٩٩١
* أحمد إبراهيم أبو سن (دكتور)
- الإدارة فى الإسلام (دى - المطبعة المصرية ١٩٨١)
* جيهان أحمد رشتى (دكتور)
- الأسس العلمية لنظريات الاعلام (القاهرة - دار الفكر العربى ١٩٧٥)
* دار التحرير للطبع والنشر
- الملائحة الأساسية للمؤسسة (مخطوطة بالآلة الكاتبة - بدون تاريخ)
* سهير عبد الفنى بركات (دكتور)
- الإذاعة الدولية - دراسة مقارنة لنظمها وفلسفاتها (الكويت - مؤسسة على جراح الصباح ١٩٧٨)
* السيد عبده ناجى (دكتور)
- الإدارة العامة - مدخل إدارى (القاهرة - دار النهضة العربية - الطبعة الثالثة ١٩٩١)
* شوقى حسين عبد الله (دكتور)
- أصول الإدارة (القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٨٦)
* صالح أبو إصبع (دكتور) وخالد محمد أحمد
- إدارة المؤسسات الاعلامية فى الوطن العربى (دمشق - صبرا للطباعة والنشر ١٩٨٤)
* صليب بطرس (دكتور)
- إدارة الصحف (القاهرة - الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٤)

- * عبد العزيز الفنام (دكتور)
- مدخل فى علم الصحافة - الجزء الثانى - الصحافة الاذاعية - التخطيط للبرامج
الاذاعية راديو وتلفزيون (القاهرة - مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨٣)
- * المجلس الأعلى للصحافة - جمهورية مصر العربية
- القانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة .
- اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة
- * محمد سيد محمد (دكتور)
- اقتصاديات الاعلام - الكتاب الأول - المؤسسة الصحفية
(القاهرة - دار الثقافة العربية ١٩٨٩)
- * محمد فريد محمود عزت (دكتور)
- مدخل الي الصحافة (القاهرة - مكتب أحمد فؤاد للكبيوتر ١٩٩٣)
- وسائل الاعلام السعودية والعالمية / النشأة والتطور (جدة - دار الشروق ١٩٩٠)
- قاموس المصطلحات الاعلامية - انجليزى / عربى (جدة - دار الشروق ١٩٨٤)
- وكالات الأنباء فى العالم العربى (جدة - مكتبة العلم ١٩٨٣)
- * محمود علم الدين (دكتور)
- الاخراج الصحفى (القاهرة - العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٩)
- المجلة التخطيط لإصدارها ومراحل انتاجها (القاهرة - العربى للنشر والتوزيع ١٩٨٠)
- * وكالة أنباء الشرق الأوسط
- الهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الأوسط - الجزء الأول (القاهرة ١٩٧٥)

*

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٣
الفصل الأول : عموميات حول الادارة	٧
الفصل الثاني : الادارة في المؤسسات الاعلامية	٢١
الفصل الثالث : وظائف الادارة في المؤسسات الاعلامية	٣٧
المبحث الأول : التخطيط في المؤسسات الاعلامية	٣٩
المطلب الأول : التخطيط وأهميته في المؤسسات الاعلامية	٣٩
المطلب الثاني : نماذج تطبيقية للتخطيط في المؤسسات الاعلامية	٤٣
المبحث الثاني : التنظيم في المؤسسات الاعلامية	٦٢
المطلب الأول : التنظيم وملامحه في المؤسسات الاعلامية	٦٢
المطلب الثاني : نماذج تطبيقية للتنظيم في المؤسسات الاعلامية	٦٧
المبحث الثالث : التوجيه واتخاذ القرار في المؤسسات الاعلامية	١٢٨
المبحث الرابع : الرقابة في المؤسسات الاعلامية	١٣١
المطلب الأول : الرقابة الادارية	١٣٢
المطلب الثاني : الرقابة على مضمون الرسالة الاعلامية	١٣٥
المبحث الخامس : إعداد الموازنة في المؤسسات الاعلامية	١٣٩
المطلب الأول : التمويل في المؤسسات الصحفية	١٤٠
المطلب الثاني : التمويل في النظم الاعلامية المختلفة	١٤٥
المبحث السادس : التوظيف والتدريب في المؤسسات الاعلامية	١٥١
المطلب الأول : التوظيف في المؤسسات الاعلامية	١٥٣
المطلب الثاني : التدريب في المؤسسات الاعلامية	١٥٧
المبحث السابع : التمثيل والتفاوض في المؤسسات الاعلامية	١٦١
قائمة المراجع	١٦٤

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف

رقم الايداع : ٩٤/٢٥٩٩

I . S . B . N

977-5040-27-2



٩٠ شارع القصر العيني - أمام روز اليوسف
القاهرة - ١١٤٥٩
ت : ٢٥٥١٥٧٩ فاكس : ٢٥١٧٥٦٦